



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

TUIJA PITKÄKOSKI

Elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman tuottamisen konseptointi

Teemallisuus, prosessimaisuus ja
kokonaisvaikutelma markkinoinnin
johtamisen haasteena

ACTA WASAENSIA 330

LIIKETALOUSTIEDE 135
MARKKINOINTI

Esitarkastajat

Professori Peter Björk
Hanken
PL 287
65101 VAASA

Professori Antti Haahti
Pormestarinkatu 10 B 28
06100 PORVOO

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Elokuu 2015	
Tekijä(t) Tuija Pitkäkoski	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 330	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Markkinoinnin laitos PL 700 65101 VAASA	ISBN 978-952-476-626-5 (painettu) 978-952-476-627-2 (verkkojulkaisu)	
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 330, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 330, verkkojulkaisu) 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 135, painettu) 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 135, verkkojulkaisu)	
	Sivumäärä 310	Kieli suomi
Julkaisun nimike Elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman tuottamisen konseptointi - Teemallisuus, prosessimaisuus ja kokonaisvaikutelma markkinoinnin johtamisen haas- teena		
Tiivistelmä Ravintola-alalla liikeideoiden elinkaaret ovat lyhentyneet ja liiketoiminta vaatii jatkuvaa pro- fiilin nostamista. Siksi yritysten tavoitteena on tuottaa yhä kiinnostavampia ja erottuvampia palveluja, jotka ovat mieleenpainuvia ja sisältävät ainutlaatuisuutta. Tutkimuksen tarkoituk- sena on tehdä ymmärrettäväksi elämysperusteisen ruokapalvelun prosessin suunnitteluun ja johtamiseen liittyvät keskeiset haasteet ravintola-alan yrityksessä. Menetelmänä on käytetty action research -tutkimusasetelmaa ja multiple case -analyysia. Kolmesta laajasta empiirisestä kokeesta on rakennettu toisiaan täydentävä toimintatutkimus- asetelma, jossa tiettyjä asioita muuttamalla ja johtamisen haasteellisuutta lisäämällä on kyetty paljastamaan elämysperusteisen ruokatapahtuman suunnittelun, toteuttamisen ja johtamisen kriittisimmät tekijät. Tulosten perusteella keskeisintä ruokaelämyspalvelujen tuottamisessa ja johtamisessa on kokonaisuuden hallinta. Tuloksista nousivat esiin johtamisen haasteina erityisesti onnistumi- nen asiakaskohtaamisessa ja aikataulutuksessa sekä aktiivisen tiedottamisen merkitys. Myös emotionaalisen teeman valinta ja toteutustapa ovat keskeisiä. Niistä riippuu, miten hyvin ainutlaatuinen tarina kyetään välittämään asiakkaalle ja miten helposti kokemus jää mieleen. Lisäksi elämysperusteisen ruokatapahtuman toteutuksessa merkitykselliseksi osoittautui ta- pahtuman tasapainoisuuden kehittäminen, jolloin palvelun elementtien on oltava keskenään harmoniassa. Todettiin, että elämyksellisten ruokapalvelujen kehittäminen on mahdollista tavallisissakin ravintoloissa tietyin edellytyksin. Empiirisiin koetapahtumiin pohjautuen tut- kimus tuottaa elämysperusteisen ruokapalvelun kokonaisvaltaisuuden johtamisen mallin. Mallin näkemyksen mukaan suunnittelussa tapahtuman mittakaava, muoto ja emotionaalinen teema asettavat kriittisimmät ehdot palvelutapahtuman hallinnalle, ja johtamisessa keskeisintä on yksityiskohtien, aitouden ja vuorovaikutuksen hallinta. Kaikki edellä mainitut tekijät mää- rittelevät pitkälle palvelutapahtuman kokonaisuuden hallinnan onnistumista ja vaikuttavat tavoiteltuun tunnelmaan ja asiakaskokemukseen.		
Asiasanat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, elämystuotanto, kokemuksellinen markki- nointi, kuluttajakäyttäytyminen, palvelumuotoilu, ravintolapalvelu		

Publisher University of Vaasa		Date of publication August 2015	
Author Tuija Pitkääkoski	Type of publication Monograph		
	Name and number of series Acta Wasaensia, 330		
Contact information University of Vaasa Department of Marketing. P.O. BOX 700 FI-65101 Vaasa FINLAND	ISBN 978-952-476-626-5 (print) 978-952-476-627-2 (online)		
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 330, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 330, online) 1235-7871 (Acta Wasaensia. Business Administration 135, print) 2323-9735 (Acta Wasaensia. Business Administration 135, online)		
	Number of pages 310		Language Finnish
Title of publication Building a Production Concept for experiential Food Service Event – Theming, processing and holistic impression as challenge in marketing management			
Abstract At the restaurant field the business idea life cycles have shortened and there is a demand after continuous profile lift. The challenge for companies is to produce more and more interesting and distinguishable services which contain uniqueness and which are memorable. The aim of this research is to make the planning and challenges in management of experiential food services understandable in the restaurant field. Research frame has been built out of three extensive sets of experiments as action research system and multiple case analysis complementary to each other. It has been possible to reveal the most critical factors in planning, implementing and managing experiential food services by changing and increasing certain elements in each cycle. According to the research most relevant in producing and managing experiential food service event is the management over the whole service system. As critical challenges for practical management research revealed specially the customer encounter management, successful timing and the meaning of active information. The choice of emotional theme is central and it depends on the theme how well the unique story can be communicated to customers and how easy that experience will stay memorable in mind. In addition as a meaningful element in the successful implementing of experiential food service came up the development of well-balanced event where all service elements are in good harmony. It was found that the development of experiential food services is possible even in ordinary restaurants according to certain requirements. Based on collected experiences and research data this research produces a model for management over the whole service system in experiential food services. According to the model the scale, form and emotional theme set the most critical conditions to the management and the most crucial management areas are control over details, uniqueness and interaction. All factors mentioned above determine the success of the control over the whole service system and have effect on the desirable atmosphere and customer experience.			
Keywords customer experience, customer experience management, experiential services, experiential marketing, customer behavior, service design, restaurant service			

ESIPUHE

Nykykuluttajat ovat valmiita etsimään aktiivisesti nautintoja, mutta niihin myös kyllästytään helposti. Tämä kehitys on ravintola-alalla merkinnyt tarvetta aktiiviseen konseptien uudistamiseen. Alalla tarvitaan uusia ideoita ja rohkeita otteita tarjonnan erilaistamiseen, ja siihen toivon tutkimukseni omalta osaltaan kykenevän vaikuttamaan. Kyse ei ole mistään pehmoilusta, sillä Eckerö Linen toimitusjohtajan Taru Kerosen mukaan: *”Palveluliiketoiminnan johtamisessa ei johdeta pelkästään omaa henkilökuntaa, vaan se on enemmänkin tunnelman johtamista. Tunnelman johtaminen ei ole mitään pehmoilua, vaan oikeastaan aika kovaa, koska siinä on pohdittava ja huomioitava niin monenlaisia asioita.”* (Keronen 6/2011)

Olen oppinut tällä matkalla paljon, enkä vähiten itsestäni. Onnekkana sain kohdata myös suuren joukon ihmisiä, jotka ovat olleet empiirisissä koetapahtumissa, tutkimustyön ohjaamisessa tai muulla tavoin mukana. Nyt on kiitosten aika. Suurimmat kiitokset kuuluvat tutkimustyöni asiantunteville ohjaajille, Vaasan yliopiston markkinoinnin professoreille Harri Luomalalle ja Martti Laaksoselle, jotka ovat osanneet ihailtavalla tavalla myös harmaina hetkinä luottaa työhöni ja luotsata minua eteenpäin. Tutkimukseni esitarkastajat professori Antti Haahti (Lapin yliopisto) sekä professori Peter Björk (Hanken) ovat ansainneet kiitokset ansiokkaista havainnoistaan, jotka auttoivat minua viimeistelemään työni. Haluan lausua myös suuret kiitokset tutkimustyötäni rahoittaneille Etelä-Pohjanmaan kulttuurirahastolle, Liikesivistysrahastolle sekä Seinäjoen ammattikorkeakoululle.

Kiitokset monivuotisille työtovereilleni Sööpärin kampuksella Kauhajoella, jossa luovat elämyspalvelukokeilut ovat tapahtuneet. Olen ymmärtänyt, että tätä työtä ei olisi tehty ilman ainutlaatuista Sööpärin henkeä. Kiitos mukana olleille restonomi-opiskelijoille, että innostuitte ja annoitte parhaanne. Parhaimmat kiitokset myös tapahtumiin osallistuneille ulkopuolisille ammattilaisille. Erityiskiitokset Mikko Kamilalle, joka oli mukana useissa projekteissa käsikirjoittajana ja ohjaajana sekä myös Reija Iso-Mustajärvelle, Sanna Saarelalle ja Pekka Pitkäkoscalle, jotka olitte avainhenkilöitä erityisesti Andante festivossa. Parhaimmat kiitokset myös Hotelli-ravintola Pitkä-Jussin henkilökunnalle ja toimitusjohtaja Marja-Terttu Puraselle, että lähditte kanssamme yhteistyöhön ja teitte mahdolliseksi Andante festivon toteutuksen. Lämmin kiitos kuuluu myös ystäville ja lähiomaisille, etenkin Jarille, Reetalle ja Pekalle, jotka ovat kärsivällisesti rohkaisseet ja tukenet minua matkan varrella.

Kauhajoella tammikuussa 2015
Tuija Pitkäkös

Sisällys

ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Ruokaelämyspalvelutarjonnan nykytila ja kehitystrendit.....	3
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, näkökulma ja rajoitteet.....	8
1.3 Työn asemoituminen markkinoinnin tutkimuksen kentässä ja kontribuutio.....	10
1.4 Toiminta-analyyttinen tutkimus tieteenfilosofisessa kentässä.....	16
1.5 Työn rakenne ja eteneminen	19
2 RUOKAELÄMYSPALVELUN LAADUN JOHTAMINEN YRITYKSESSÄ.....	23
2.1 Kuluttajan ruokaelämyspalvelu – mikä se on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?.....	23
2.2 Kuluttajan ruokaelämyksen kokemiseen vaikuttavat tekijät	27
2.3 Ruokapalvelun laatutekijät	29
2.3.1 Tilat	33
2.3.2 Kohtaamiset	37
2.3.3 Tarjottu tuotekokonaisuus.....	40
2.3.4 Tunnelma	43
2.3.5 Johtamisjärjestelmä.....	47
2.4 Yhteenveto elämysperusteisen ruokapalvelun tuottamisen ja johtamisen lähtökohdista ja haasteista.....	51
2.4.1 Toiminta-analyyttisen tutkimusasetelman rakentaminen ..	52
3 TEEMALLISEN RUOKAELÄMYSPALVELUN KOKONAISUUDEN TUOTTAMINEN JA JOHTAMINEN	55
3.1 Festina lente -ruokaelämyspalvelun kuvaaminen	55
3.2 Festina lente -ruokaelämyspalvelun soveltuminen empiirisen analyysin kohteeksi.....	56
3.3 Aineiston keruu ja analysointi- ja tulkintaprosessit.....	57
3.4 Festina lente -ruokaelämyspalvelun suunnittelu- ja toteuttamisprosessi.....	59
3.4.1 Ensimmäinen Festina lente	66
3.4.2 Myöhemmät Festina lentet.....	71
3.5 Toimintatutkimuksen löydökset	72
3.5.1 Tilaratkaisujen onnistuminen.....	73
3.5.2 Kohtaamisten onnistuminen.....	75
3.5.3 Tarjotun tuotekokonaisuuden onnistuminen.....	77
3.5.4 Tunnelman luomisen onnistuminen	79
3.5.5 Elämyksen johtamisen onnistuminen	81
3.5.6 Festina lenten toteutusten kehittyminen.....	85
3.6 Yhteenveto teemallisen ruokaelämyspalvelun luomisesta ja johtamisesta	87

4	RUOKAELÄMYSPALVELUJEN KULUTTAJAKOKEMUKSIIN VAIKUTTAMINEN YRITYSKONTEKSTISSA	90
4.1	Elämysten luominen ja johtaminen	90
4.1.1	Tarssasen ja Kyläsen malli	90
4.1.2	Schmittin teoria.....	96
4.1.3	Pinen ja Gilmoren malli.....	97
4.1.4	Empiiristä työskentelyä ohjaavan mallin valinta.....	101
4.2	Tutkimuksen käytännön toteutus.....	104
4.2.1	Ruokaelämyspalvelutyyppeiden synnyttämisen järjestelyt..	104
4.2.2	Aineistojen kerääminen ja analysointi- ja tulkintaprosessit	112
4.3	Toimintatutkimuksen löydökset	115
4.3.1	Opetuksellisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset	116
4.3.2	Eskapistisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset	120
4.3.3	Viihteellisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset	127
4.3.4	Esteettisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset	131
4.4	Yhteenveto eri tavalla asiakasta osallistavien elämysperusteisten ruokapalvelujen toteuttamisesta ja johtamisesta	135
5	RUOKAELÄMYSPALVELUN KONSEPTOINTI, MUOTOILU JA TOTEUTTAMINEN YRITYKSESSÄ	139
5.1	Ruokaelämyspalvelun konseptointi.....	139
5.2	Ruokaelämyspalvelun muotoilu	145
5.3	Yhteistyöyrityksen valitseminen	151
5.4	Andante festivo -ruokaelämyspalvelun kuvaaminen.....	152
5.5	Tutkimuksen käytännön toteutus.....	153
5.5.1	Ruokaelämyspalvelun synnyttämisen järjestelyt.....	154
5.5.2	Aineistojen kerääminen ja analysointi- ja tulkintaprosessit	157
5.6	Toimintatutkimuksen löydökset	160
5.6.1	Andante festivo -ruokaelämystapahtuman suunnittelussa sovellettu palvelumuotoiluprosessi	160
5.6.1.1	Andante festivo- ruokaelämyspalvelun ydinidean luominen	161
5.6.1.2	Andante festivo -ruokaelämyspalvelun tuottamisen konseptin kehittäminen	163
5.6.1.3	Andante festivo -ruokaelämyspalvelun muotoilu	168
5.6.2	Andante festivo- ruokaelämyspalvelun operatiivinen toteutus	182
5.6.3	Eri sidosryhmien Andante festivo -ruokaelämyspalvelun toteuttamiskokemukset.....	189
5.6.3.1	Ravintolan henkilökunnan ja opiskelijoiden kokemukset.....	189
5.6.3.2	Asiakkaiden kokemukset.....	193

- 5.7 Yhteenveto ruokaelämystapahtuman toteuttamisesta ja johtamisesta
suuressa mittakaavassa teatterimaisesti yhteistyössä yrityksen kanssa 204

6	AINUTLAATUISTEN ELÄMYSPERUSTEISTEN RUOKAPALVELUTAPAHTUMIEN LUOMISEN JA TOTEUTTAMISEN EHDOT SEKÄ KONSEPTOINNIN MAHDOLLISUUDET	207
6.1	Yhteenveto tärkeimmistä tutkimusasetelman luomiseen liittyvistä päätöksistä.....	207
6.1.1	Yhteenveto koetapahtumista osana action research - prosessia	208
6.1.2	Toteutettujen empiiristen tutkimusten luotettavuuden arviointi	209
6.1.3	Väitöskirjan läpinäkyvyys itsereflektiona.....	215
6.2	Elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman konseptointi	217
6.2.1	Kokonaisvaltaisuuden hallinnan haasteet elämysperusteisissa ruokapalveluissa.....	218
6.2.2	Elämyksellisyyden syntyminen draaman keinoin.....	232
6.2.2.1	Teemallisuus	233
6.2.2.2	Vuorovaikutus	234
6.2.2.3	Autenttisuus	236
6.2.2.4	Yksilöllisyys	237
6.2.2.5	Moniaistisuus.....	238
6.2.3	Kokemuksellisen ruokailupalvelun tuottamisen puitemalli.....	239
6.3	Johtopäätökset.....	242
6.3.1	Teemallisuuden johtaminen	243
6.3.2	Prosessin johtaminen	245
6.3.3	Asiakkuuden johtaminen	247
6.3.4	Luodun mallin uutuusarvon arviointi.....	250
6.3.5	Ehdotukset tulevaisuuden tutkimukselle.....	255
6.3.6	Implikaatiot ruokaelämyspalveluliiketoiminnalle	259
	Lähteet.....	267
	Liitteet.....	286

Kuviot

Kuvio 1.	Väitöskirjan temaattinen fokus kolmen tutkimusalueen leikkauspisteessä.	11
Kuvio 2.	Toimintatutkimuksen syklinen ja spiraalimainen prosessi (Linturi H. 2003)	19
Kuvio 3.	Väitöskirjan rakenne- ja eteneminen.....	21
Kuvio 4.	Elämyksen keskeiset elementit ja niiden suhde	25
Kuvio 5.	Käsitteellinen malli asiakaskokemuksen luomisesta (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009)....	27

Kuvio 6.	Five Aspects Meal Model eli FAMM-malli (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006).....	33
Kuvio 7.	Elämysperusteisen ruokapalvelun tuottamisen ja johtamisen lähtökohtia, haasteita ja prosessia kuvaava puitemalli	51
Kuvio 8.	Toimintatutkimusprosessin ja empiiristen koetapahtumien muodostama tutkimusasetelma	54
Kuvio 9.	Festina lenten tila ennen ja jälkeen	68
Kuvio 10.	Teemallisen ruokaelämyspalvelun tuottamisen ja johtamisen lähtökohtia, haasteita ja prosessia kuvaava puitemalli.	88
Kuvio 12.	Malli elämysvaruudesta (Pine & Gilmore 1999: 30)	99
Kuvio 13.	Asiakkaan osallistamista varioivan ruokaelämyspalvelun tuottamisen prosessia ja johtamista kuvaava puitemalli	138
Kuvio 14.	Uuden palvelun tuottamisen malli ja konkretisoinnin tasot. (Kinnunen, 2001)	145
Kuvio 15.	Andante festivon palvelupolku ja palvelutuokiot	164
Kuvio 16.	Suuren mittakaavan teatterimaisen ruokaelämyspalvelun tuottamisen prosessia ja johtamista kuvaava puitemalli	205
Kuvio 17.	Kokemuksellisen ruokailupalvelun tuottamisen puitemalli....	242
Kuvio 18.	Elämysperusteisen ruokapalvelun kokonaisvaltaisuuden johtamisen malli.....	257

Taulukot

Taulukko 1.	Palvelun kehittämiseen liittyvät läheiset käsitteet	12
Taulukko 2.	Väitöskirjan tarjoama uutuusarvo palvelukonseptointi-, kuluttaja- ja palvelujohtamisen tutkimukseen	16
Taulukko 3.	Eri tutkimuksissa todetut ravintolan tärkeimmät laatutekijät ...	32
Taulukko 4.	Ruokaelämyspalvelun tilan laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset.....	36
Taulukko 5.	Ruokaelämyspalvelun kohtaamisten laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset.	39
Taulukko 6.	Ruokaelämyspalvelun tuotekokonaisuuden laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset.....	42
Taulukko 7.	Ruokaelämyspalvelun tunnelman laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset.....	45
Taulukko 8.	Ruokaelämyspalvelun johtamisjärjestelmän laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset.....	47
Taulukko 9.	Tiivistelmä FAMM-mallin elementtien merkityksestä ruokaelämyksen kokemisen näkökulmasta.....	49
Taulukko 10.	Ensimmäisen Festina lenten kriittiset vaiheet yhteenvetona FAMM -logiikan mukaan	63
Taulukko 11.	Yhteenveto onnistumisista Festina lente -ruokaelämyspalvelun laadun johtamisessa	84
Taulukko 12.	Yhteenveto kehittämisen kohteista Festina lente -ruokaelämyspalvelun laadun johtamisessa.....	85

Taulukko 13.	Festina lenten palvelukonseptin kehittämistoimenpiteet eri vuosina.....	86
Taulukko 14.	Palveluelementtien tutkijoita.....	95
Taulukko 15.	Esiteltyjen elämismallien vahvuudet ja heikkoudet yrityskontekstissa.....	102
Taulukko 16.	Kokeellisten elämispalvelukonseptien ja Pinen ja Gilmoren mallin elämispalvelutyypin vastaavuus.....	105
Taulukko 17.	Opetuksellisen elämyksen operationalisointi viisikohtaisena ohjeistona.....	106
Taulukko 18.	Eskapistisen elämyksen operationalisointi viiden kohdan ohjeistona.....	109
Taulukko 19.	Viihteellisen elämyksen operationalisointi viiden kohdan ohjeistona.....	110
Taulukko 20.	Esteettisen elämyksen operationalisointi viiden kohdan ohjeistona.....	111
Taulukko 21.	Opetukselliseen elämispalveluun liittyneet kuvaukset.....	120
Taulukko 22.	Eskapistiseen elämispalveluun liittyneet kuvaukset.....	127
Taulukko 23.	Viihteelliseen elämispalveluun liittyneet kuvaukset.....	130
Taulukko 24.	Esteettiseen elämispalveluun liittyneet kuvaukset.....	135
Taulukko 25.	Yhteenveto eritasoisin kokemuksiin liittyvistä kokemuksesta neljässä elämispalvelutyypissä.....	136
Taulukko 26.	Kiteytys Andante festiivin ydinideasta ja siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista.....	163
Taulukko 27.	Andante festiivin tuottamisen konseptin kehittäminen.....	166
Taulukko 28.	Andante festiivin tilan muotoiluratkaisu.....	170
Taulukko 29.	Andante festiivin tuotteen muotoiluratkaisu.....	174
Taulukko 30.	Andante festiivin tunnelman muotoiluratkaisu.....	179
Taulukko 31.	Yhteenveto Andante Festivo -ruokaelämispalvelun muotoiluratkaisuista.....	181
Taulukko 32.	Yhteenveto Andante Festivo -ruokaelämispalvelun operatiivisesta toteutuksesta.....	188
Taulukko 33.	Yhteenveto Andante Festivo -ruokaelämispalvelun kokemisesta eri sidosryhmissä.....	203
Taulukko 34.	Vertailu luotettavuusmittarien täyttymisestä koetapahtumissa.....	214
Taulukko 35.	Kokonaisvaltaisuuden hallinnan tarpeen vertailu Flooran päivänä toteutetuissa elämispalvelutyypeissä.....	228
Taulukko 36.	Uuden mallin tuoma uutuusarvo verrattuna muihin malleihin.....	252
Taulukko 37.	Kuluttajakokemuksiin vaikuttamisen keinot Schmittin mukaan.....	264
Taulukko 38.	Pieniresurssisten yritysten ruokaelämispalvelun laadunjohtamisen erityishaasteet.....	265

1 JOHDANTO

Matkailu- ja ravitsemisala on osa dynaamista, vapaa-aikaa elävöittävää elämys- ja mielikuvataloutta, johon kuuluvat muun muassa peli-, kulttuuri-, urheilu-, musiikki- ja elokuvateollisuus sekä mediateollisuus. Kilpailua kuluttajien rahoista käydään näiden alojen välillä ja sisällä. (Heikkinen 2004: 46.) Matkailun markkinoinnissa on jo vuosia osattu tuottaa elämyksiä liittyen luontomatkailuun ja ohjelmapalveluihin. Ruokamatkailu ja elämysten tuottaminen ruokapalveluihin ovat niihin verrattuna vielä lapsenkengissä. On erotettava ne, jotka kuluttavat ruokaa osana matkailukokemustaan ja ne, joiden aktiviteettien ja jopa kohteen valintaa ohjaa kiinnostus ruokaan. Ruokamatkailuksi voidaan määritellä käynnit ruoan tuottajien luona, ruokafestivaaleilla, ravintoloissa ja erityisissä paikoissa, joissa on mahdollista maistella ja tutustua paikalliseen ruokaan. Silloin kun tämä on matkailun päämotivaationa, voidaan puhua ruokamatkailusta. (Hall 2012: 52.)

Nykykuluttajista on käytetty muun muassa käsitettä C-sukupolvi, joka arvostaa yksilöllisyyttä, kokemuksia ja valinnan vapautta, eikä aika ole heille rajoittava tekijä. He etsivät aktiivisesti mielihyvää ja nautintoja elämäänsä. Heillä on myös vahva tarve olla saavutettavissa ja saavuttaa asioita uusien kommunikointivälineiden kautta (Gelter 2007: 31). Davenport ja Beck ovat ehdottaneet (2002) termiä ”huomiotalous” kuvaamaan tuota yksilöllistymiskehitystä ja siihen liittyvää tarvetta tulla nähdyksi ja tunnustetuksi. Kuluttajat ovat elämys- ja huomiohakuisuudessaan myös aktiivisia toimijoita (Campbell 1996; Williams 1990; Csikszentmihalyi 2000), jotka ovat valmiita etsimään erikoislaatuisia kokemuksia ja aitoja makuja myös sivuteiden varsilta. Uuden nautinnon tulee tarjota kuluttajalle jotain uutta ja ennen kokematonta (Veenhoven 2003; Kahneman et al. 2004), mutta kuluttajatutkimusten mukaan tarjottuihin nautintoihin myös totutaan ja kyllästytään helposti.

Ravintolassa asiakkaan kokemus on monimutkainen ja dynaaminen ilmiö. Nälän sammuttamisen lisäksi ravintolakäynti on sosiaalinen ja kulttuurinen toimi, jossa ateriakonteksti on tärkeä. Siihen kuuluvat ruokailija, ruoka ja ruokailuympäristö. Näitä tekijöitä pitäisi kehittää yhdessä koska ne vaikuttavat toisiinsa ja edustavat asiakkaiden unelmia ja elämäntyyliä. (Warde & Martens 2000; Hansen et al. 2005; Gustafsson et al. 2006.) Hansen et al. (2005) painottaa miljöön ja palveluperformanssin yhdessä muodostaman tunnelman merkitystä aterian kokemisessa.

Ruokapalveluja tarjoavat yritykset ovat keskeisessä asemassa matkailualalla ja elämystaloudessa. Valtaosa majoitus- ja ravitsemisalan yrityksistä on pk-yrityksiä ja ravitsemisalan kysynnästä noin 80 % syntyy kotitalouksista. Näin ollen alan

yritysten kehitys on hyvin riippuvainen yleisestä taloudellisesta kehityksestä ja kotitalouksien ravitsemispalveluihin käytettävissä olevista tuloista (Toimialaraportti 2007: 11). Alan tuotanto- ja palveluprosessit ovat hyvin asiakas- ja kulutuslähtöisiä sekä työvoimavaltaisia. Yksi keskeinen syy alan heikkoon tuottavuuteen on, että majoitus- ja ravitsemisalan yritykset sitovat runsaasti työvoimaa. Työn tuottavuuden parantaminen onkin ollut alan yritysten keskeisin keino pyrkiä kehittämään kilpailukykyään (Heikkinen 2003: 44–46, 60).

Aidot maut ja idylliset miljööt houkuttelevat huvipuistoihin kyllästyneitä matkailijoita yhä selvemmin. Mielikuvamarkkinoilla menestyminen vaatii toimijalta ja yrityksiltä myös kykyä kasvattaa kuluttajien mielenkiintoa alan palveluja kohtaan sekä elämyspalvelujen tarjonnan monipuolistamista. Suuret ketjut uskovat menestyvänsä näillä mielikuvamarkkinoilla vahvojen brändien ja toimintakonseptien avulla (Heikkinen, 2003: 54). Erityisesti ketjuuntumattomien ravintoloiden omistajat korostavat toimintansa yksilöllisen luonteen merkitystä. Pienet yritykset katsovat vahvuudekseen toiminnan joustavuuden, palvelun persoonallisuuden ja paikallisuuden sekä matalan organisaation (Heikkinen 2003: 107, 113–114, 130). Trendit ja uudet innovatiiviset toimintamallit tuovat uutta väriä kilpailukenttään. Uudet ideat ovat varsinkin kypsyneillä markkinoilla välttämättömiä, sillä jo toimivien yritysten kanssa voi menestyksellisesti kilpailla vain entistä paremman ja houkuttelevamman konseptin avulla (Toimialaraportti 2007: 16).

Elämysten tuottamisen mahdollisuudet kilpailukykytekijänä on havaittu ja erilaisia ruokaelämyspalveluja on tarjolla markkinoillamme enenevästi. Hyvin usein toiminta perustuu kuitenkin tilausperiaatteeseen ja on keskittynyt matkailijoiden palvelemiseen ja matkailukeskusten läheisyyteen (Toimialaraportti 2007: 33). Markkinoillamme on paljon esimerkkejä konseptoiduista ruokapalveluista, ketjuperiaatteella toimivista ravintolayrityksistä, jotka palvelevat tehokkaasti sammuttaen liikkuvien kuluttajien nälkää. Joskus kuitenkin liian pitkälle viety visuaalinen ja toiminnallinen samankaltaisuus alkaa kääntyä itseään vastaan ja voi johtaa kylästy miseen ja negatiivisiin kuluttajakokemuksiin. (Heikkinen 2009, 2012). Vaarana on myös se, että alueellinen erilaisuus ruokalajeissa ja raaka-aineiden käytössä häviää kokonaan markkinoilta samalla kun kansainvälisiltä markkinoilta haetut ravintola-alan ideat ja huippuun viritetyt toimintakonseptit vievät elinmahdollisuudet yksilöllisiltä perheravintoloilta.

Ravintola-alalla liikeideoiden elinkaaret ovat lyhentyneet ja liiketoiminta vaatii jatkuvaa profiilin nostamista ja aktiivista uudistamista. Voittajayritykseksi on aikaisemmin selvinnyt parhaimmat elämykset edullisesti, laadukkaasti ja trendikkäästi tarjoava yritys. Todellisuudessa menestyvällä yrityksellä liiketoimintakonsepti on pitkäikäinen, luotettava ja järkevästi uudistuva. (Heikkinen 2004: 46)

Palvelun tulee koskettaa kaikkia aisteja, olla ainutlaatuinen ja asiakkaan odotukset ylittävä. Asiakkaan kokemusta tulee myös oppia johtamaan, sillä nykyaikainen tapa erottautua tapahtuu asiakkaan kokemuksen perusteella (Shaw et al. 2002; Cagan et al 2003; Arussy 2010).

Suomi syö 2014 -tutkimuksen mukaan hinta- ja laatu-tietoisuus ovat kasvussa, mutta myös elämyksellisyyttä pidetään isona trendinä. Neljännes suomalaisista syö lounasta ulkona vähintään joka viikko, mutta myös juhlat saavat lähtemään ravintolaan. Hemmottelu, helppous, ystävien tapaaminen ja uusien elämysten hankkiminen ovat tuolloin asiointin motiiveja. (Holttinen 2014.) Tarvitaan rohkeaa erilaistamista sekä kulttuurista diversiteettiä. Kuluttajat ovat kyllä valmiita myös maksamaan hyvin, kunhan saavat mahdollisuuden käyttää sopivan erilaisia ja laadukkaita ruokapalveluja (Andersson & Mossberg 2004; Aune 2002). Tämä tutkimus pyrkii löytämään hyviä ja soveltamiskelpoisia teoreettisia malleja ruokapalvelun kehittämiseksi elämyksellisempään suuntaan, jopa tapahtumaksi. Ruokaelämystapahtumia suunnittelemalla ja empiirisesti testaamalla pyritään ymmärtämään ainutlaatuisuuden luomiseen ja kokonaisuuden hallintaan liittyviä haasteita ja sitä kautta kehittämään yritysten mahdollisuuksia luoda ruokapalveluissa onnistunutta liiketoimintaa.

1.1 Ruokaelämyspalvelutarjonnan nykytila ja kehitystrendit

Mitä kehittyneempi on talous, sitä suurempi osuus bruttokansantuotteesta on palvelujen osuutta. EVA:n raportin mukaan Suomessa palvelujen osuus on tällä hetkellä 66 %. Yhdeksän kymmenestä suomalaisesta työllisestä tekee palvelutyötä. Yksityinen palvelusektori tuo vajaat puolet bruttokansantuotteesta ja jalostus enää kolmanneksen. Yksityinen palvelusektori kasvaa, mutta kasvusta huolimatta olemme kehittyneiden maiden joukossa perässähihtäjä. Läntisissä EU-maissa vastaava luku vaihtelee 70-75 prosentin välillä. Yhdysvalloissa ja Australiassa palvelujen osuus on jo yli 80 prosenttia. Palvelut ovat laajin toimiala kaikissa kehittyneissä maissa, arvioitiinpa asiaa sitten työllisyydellä tai tuotannon määrällä. (EVA-raportti, 2010.)

Ravitsemistoiminnan toimialaryhmään kuuluvat luonteeltaan hyvin erilaiset liikeideat. Alaa käsitellään tilastollisesti useimmiten yhdessä majoitustoiminnan kanssa ja se yhdistetään yleisesti matkailupalveluun kuuluvaksi keskeiseksi osatekijäksi. Tästä on seurauksena myös alan nimi, majoitus- ja ravitsemisala. Virallinen toimialaluokitus jakaa yritykset toiminnan luonteen mukaan ravintoloihin, kahvila-ravintoloihin ja ruokakioskeihin (TOL 553) sekä kahvi-, olut- ja drinkki-

baareihin (TOL 554). Kolmas ryhmä ovat henkilöstöravintolat ja ateriapalvelut (TOL 555), jotka palvelevat lähinnä suljettua, työyhteisöjen ja laitosten kuluttajapiiriä. (Toimialaraportti, 2007.)

Mikroyrityksillä sekä pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yrityksiä) on keskeinen asema innovoinnin ja työpaikkojen lähteenä Euroopan ja Suomen taloudessa. Euroopan komissio on määritellyt (2006) uudet kynnysarvot henkilöstömäärän (vuosityöyksikkö), vuosiliikevaihdon ja taseen loppusumman perusteella. Pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi, joilla on vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Pieni yritys määritellään yritykseksi, jolla on vähemmän kuin 50 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa. Majoitus- ja ravitsemisalan yritystoiminta on hyvin pienyritysvaltaista. Vuoden 2012 yritysten kokonaismäärä oli runsaat 11 200, joista EU:n määritelmän mukaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä oli 11 040. Pk-yritysten osuus koko toimialan liikevaihdosta oli 67 prosenttia ja henkilöstöstä 71 prosenttia. (Suomen virallinen tilasto 2012.)

Matkailuliiketoiminnalla on Suomen elinkeinoelämässä tärkeä osa ja siihen kohdistuu myös kasvuodotuksia. Ravitsemistoiminta on keskeinen osa matkailualaa majoitustoiminnan ja ohjelmapalvelujen ohella. Hotelli- ja ravintola-alalla oli vuonna 2011 yhteensä 13 198 toimipaikkaa, joista anniskeluravintoloita oli 6 166, keskisolutravintoloita ja kahviloita 2 122, muita kahviloita 2 100 ja henkilöstöravintoloita 1 550. Loput olivat hotelleja ja muita majoitusliikkeitä. Edelliseen vuoteen verrattuna eniten on kasvanut muiden kahviloiden määrä. (MaRa-alan suhdanneraportti 1/12, 2011.)

ACNielsenin jaottelee horeca-alan yritykset kolmeen pääryhmään: ravintolat, kahvilat, baarit, hotellit ynnä muut sekä henkilöstöravintolat ja julkiset keittiöt. Näitä ruokapalveluja tuottavia keittiöitä kutsutaan yleisesti ammattikeittiöiksi. Vuonna 2011 Suomessa oli yhteensä 22 642 ammattikeittiötä, joista 16 687 oli horeca-alaan kuuluvia ja loput 5 955 niin sanottuja jakelukeittiöitä, joissa ei ole omaa ruokatuotantoa (Horeca-rekisteri 2012, 1–4). Ulkona syöminen lisääntyy jatkuvasti. Vuonna 2011 Suomessa valmistettiin 889 miljoonaa ateriaa kodin ulkopuolella (vrt. vuoden 2009 ateriamäärä 850 miljoonaa annosta). Sama kehitys näkyy myös ravintola-alan ruoan myyntitilastossa selvästi. Tuotekohtainen myyntikehitystilasto paljastaa, että 2000-luvulla mallasjuomien ja alkoholijuomien myynti on laskenut ja ruoan myynti kasvanut (MaRa-alan suhdanneraportti 1/12, 2011). Vuonna 2012 majoitus- ja ravitsemistoiminnan yritysten yhteinen liikevaihto

osoitti 4,6 prosentin kasvua ja liikevaihtoa kertyi 6 miljardia euroa. Tästä liikevaihdosta ravitsemistoiminnan yritysten osuus on 4,6 mrd euroa, joka kasvoi edellisvuoteen verrattuna 6 prosenttia. Liikevaihdon lisäys kertyi pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä, sillä suurten yritysten liikevaihto laski 0,8 prosenttia (Suomen virallinen tilasto 2012). Edellä mainitut luvut osoittavat, että palveluala yleisesti sekä ruokapalveluala erityisesti ovat tärkeitä ja kasvavia toimialoja, joiden kehittämiseen on syytä panostaa. Lisääntyneestä medianäkyvyydestä päätellen näyttää siltä, että ruoka on noussut tärkeäksi trendiksi ja yleinen kiinnostus ruokaa ja ruoanlaittoa kohtaan on kasvanut.

Vaikka liikevaihtoluvut ovat osoittaneet kasvua, samaa ei voi sanoa kannattavuuden kehityksestä. Tilastokeskuksen tilinpäätöstietojen mukaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan yritysten kannattavuus kääntyi vuonna 2012 laskuun, kun se kolmena edellisenä vuonna oli tasaisesti kohentunut (Suomen virallinen tilasto 2012). Alan kannattavuus Suomessa on keskimäärin heikkoa, minkä vuoksi liike-toiminnan kokonaiskehittäminen on tärkeää koko alalle. Yleisesti alalla pidetään työvoimakustannuksia sekä verotus- ja muita lainsäädännöllisiä syitä tärkeimpinä kehitystä rajoittavina esteinä. Myös harmaa talous on tahrannut jo vuosia alan mainetta, ja siitä asiallisesti toimivat yritykset ovat joutuneet kärsimään (Toimialaraportti 2007: 32–33). Majoitus- ja ravitsemistoiminnan volyymi on kasvanut hitaasti. Ala on työvoimavaltainen ja tarkasti säädelty (EVA-raportti 2010).

Majoitus- ja ravitsemisalan markkinoita on luonnehdittu epävarmoiksi, ennakoimattomiksi ja monimutkaisiksi. Hyvät konseptit levitetään alalla nopeasti ja tehokkaasti uusiin yksiköihin, mutta yhtä nopeasti myös karsitaan ne konseptit, jotka eivät toimi tarpeeksi vetoavasti asiakkaisiin. Joskus elinkaari saattaa jäädä ainoastaan puolen vuoden mittaiseksi (Toimialaraportti 2007: 31; Heikkinen 2003: 80). Alan arkipäivää ovat kausiluontoisuus ja kysynnän puuskittaisuus, mitkä kertovat alan dynaamisuudesta. Ruoka- ja ravintolakulutustottumukset ovat muuttuneet, ravintolatrendien syklit lyhentyneet, ruokakulttuurimme perinteisistä tavoista ja säännöistä on vapauduttu. Myös korkea- ja matalaruokakulttuurin rajat ovat hämärtyneet (Heikkinen 2003: 14–15, 80, 94).

Ravintolaliiketoiminta on jaettavissa selkeästi kahteen asiakkaille näkyvään ydinprosessiin: ruokatuotantoon ja salitoimintoihin, ja niillä on selkeät kosketuspinnat toisiinsa. Kolmantena on asiakkaille näkymätön osa-alue, jota tässä kutsuttakoon yleispätevästi johtamisjärjestelmäksi. Taskisen mukaan (2007) ammattimaisessa ruokatuotannossa tuotantoprosessilta vaaditaan joustavuutta, muuntautumiskykyä ja tehokkuutta. Ruokapalvelujen johtaminen on haasteellinen kokonaisuus koska siinä on pystyttävä tuottamaan aterioita ja palveluja joskus hyvinkin lyhyellä va-

roitusajalla erityylyisiin tilaisuuksiin sekä jatkuvasti muokkaamaan tuote- ja palvelutarjontaa asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Ammattikeittiöissä ruokapalvelun tuotantoa kuvataan usein etenevänä prosessina, toimintojen ketjuna, joka alkaa suunnittelusta ja päättyy raaka-ainehankintojen, valmistuksen ja jakelun kautta keittiössä tehtäviin jälkitöihin. Ammattikeittiöissä todellisuus on usein kuitenkin etenevästä prosessista poikkeava. Siellä on samanaikaisesti käynnissä useita eri vaiheissa olevia tuotantoprosesseja, jotka yksityiskohdiltaan ja toteutuksen vaiheiltaan poikkeavat toisistaan. Yhden päivän aikana eri asiakasryhmille voidaan esimerkiksi tarjota kokoustarjoiluja, myydä buffet-lounasta ja à la carte -annoksia, järjestää perhejuhlia ja samanaikaisesti valmistella tulevien tilaisuuksien tarjoiluja, neuvotella asiakkaiden kanssa ja tilata raaka-aineita. Harvoin ammattikeittiöissä päästään tilanteeseen, jossa suunnittelutyö voidaan viedä loppuun asti ennen työn aloittamista. Tehtyjä suunnitelmia joudutaan myös usein tarpeen mukaan muuttamaan ja tarkentamaan. Lisäksi ammattikeittiöissä toimitaan jatkuvasti tiukan lainsäädännön ohjauksessa (esimerkiksi elintarvikelaki ja omavalvontajärjestelmä), mutta myös yrityksen liikeidea ja strategiat ohjaavat tuotekehitystä, ruokatuotteiden valintaa ruokalistoilta sekä raaka-ainehankintoja. (Taskinen 2007: 14–15.) Uusimpana säädöksenä mainittakoon 2013 käyttöön otettu Oiva-järjestelmä, jonka tavoitteena on lisätä elintarvikevalvonnan vaikuttavuutta sekä kertoa kuluttajille ravintolan laadusta avoimesti (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2013). Edellä kuvattu ammattikeittiön hektinen ja jatkuvaa joustamista vaativa reaali maailma asettaa suuren haasteen elämysruokapalvelujen kehittämiseksi.

Majoitus- ja ravitsemispalvelualalla henkilöstön merkitys palvelun laadun kannalta ja kilpailukykytekijänä on keskeinen. Alalle on tyypillistä lisääntyvä vuokratyövoiman käyttö, mutta toisaalta on ongelmana ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus. Sitouttamis- ja saatavuusongelmat tulevat kärjistetyimminkin esiin sesonkiaikoina. (Toimialaraportti 2007: 23; Heikkinen 2003: 99.) Liikkuvat työntekijät rasittavat yritysten kilpailukykyä ja henkilöstön yhtenäisyyttä. Osa työntekijöistä kokee olevansa läpikulkualalla ja heille yrityksen visiot ja toimintatavat eivät välttämättä merkitse mitään. (Heikkinen 2003: 99.) Alalla työvoimakustannukset muodostavat reilut 30 prosenttia kokonaiskustannuksista, mikä on johtanut osaltaan rakennemuutokseen. Kapea-alaiset ammattinimikkeet ovat poistuneet ja monipuoliset ammattitaitovaatimukset ovat lisääntyneet. Osa ammanteista on radikaalisti vähentynyt tai kokonaan hävinnyt. Tällaisia ovat muun muassa hovimestarit, portieerit ja viinikassat. Tilalle ovat tulleet vuoropäälliköt ja asiakaspalveluun keskittyneet tarjoilijat. Asiakaspalvelussa on pyritty toimenkuvien yhdistelyyn ja systemaattinen työnkierto on yleistynyt. Rakennemuutos näkyy organisaatioiden ohenemisena. (Toimialaraportti 2007: 23.) Työntekijät ovat monitaitoisia ja erot-

telu esimiesten ja alaisten väliltä on poistunut. Esimiehet tekevät normaalia salityöskentelyä siinä missä tarjoilijatkin, ja heidän tilalle on tullut eri osatekijöihin keskittyneitä tiimejä, mikä on parantanut myös sisäistä ilmapiiriä alalla (Toimialaraportti 2007: 32.)

Tietotekniikan hyödyntäminen on alalla entisestään yleistymässä. Kassahallintajärjestelmien ohella on käytettävissä ohjelmistoja, joilla ylläpidetään ja ohjataan esimerkiksi varastonhallintaa, ostoja ja koko ruokatuotannon prosessia samoin kuin pöytävarauksia. Teknologiainvestoinnit alalla ovat merkinneet ruoanvalmistuserien tasalaatuisuutta, raaka-ainehävikin pienentymistä ja käyttäjäystävällisyyden lisääntymistä. Laitehankinnat ovat suuria, mutta ovat myös tuottaneet merkittäviä säästöjä esimerkiksi energiakuluissa. Robottien käyttö tilauksen vastaanotosta valmistusprosessin läpi palvelutiskille on jo mahdollista edistyneissä suurkeittiöyksiköissä. Nykyaikaisimmissa high tech -keittiöissä ruoanvalmistusta ohjaavat tietokoneet ja älykkäät näytöt kertovat kypsyyssasteet sekä valmistusajat ja valvovat myös oikeita säilytyslämpötiloja sekä antavat vikahälytyksen tarvittaessa. Myyntihenkilöstön ja keittiön tiedonkulkua voidaan helpottaa elektronisin koodilaittein, mikä nopeuttaa tilauksen käsittelyä ja parantaa tiedon luotettavuutta. Markkinoinnin ja myynnin kannalta avainasiakkaiden systemaattinen seuranta on mahdollistunut järjestelmien avulla ja yleistyvät älykortit ovat oivallinen tapa saada tietoa kanta-asiakkaiden ravintolatottumusten muutoksista. Kustannustehokkuutta haetaan myös tuotantoprosesseja ulkoistamalla. (Toimialaraportti 2007: 24–32.)

Ravintola-alan yritysten kilpailukyky voi perustua moniin seikkoihin ja ravintolatyypeittäin niissä voidaan havaita joitakin yhtäläisyyksiä. Gourmet-ravintoloiden (Fine Dining) kilpailukyky perustuu ravintolapäälliköiden arvioinnin mukaan sijaintiin, keittiömestarivetoisiin prosesseihin, henkilöstön osaamiseen, korkealaatuisiin ruoka- ja juomatuotteisiin sekä vahvaan laatumielikuvaan. Sitä pidetään yhä useammin yllä vahvan minä-brändin avulla, joka perustuu mestarillisen keittiömestarin persoonaan ja osaamiseen. Tavallisten ruokaravintoloiden (Casual Dining) eli ravintolaketjujen ruokaravintoloiden, ruokaseurusteluravintoloiden ja etnisten ravintoloiden kilpailukyky perustuu palveluun, tasalaatuisiin tuotteisiin, tuotantoprosesseihin ja monipuolisiin ruokalistoihin. Pikaruokaravintoloiden kohdalla (Fast Food) kilpailukyky perustuu kustannustehokkaisuuteen ja tasalaatuisiin tuotantoprosesseihin sekä brandiin. (Heikkinen 2003: 107.)

Monet ravintolapalveluja tarjoavat yritykset ovat jo kauan ymmärtäneet, että asiakkaan kokonaiskokemuksessa on kyse paljon enemmän kuin pelkästään ruoasta ja sen tarjoilutavasta. Jos halutaan erilaistaa operaatioita kovassa kilpailutilanteessa, on tarvetta sille, että asiakkaalle voidaan tuottaa muistettava ja tunteita kosket-

tava kokemus, jonka hän voi ottaa mukaansa pelkän tuotteen tai palvelun sijasta. Tämä edellyttää, että yritystoiminnassa on mietittävä kokonainen kokemuksen lavastus ja näyttämöllepano alusta loppuun. (Davis, Lockwood, Pantelidis & Alcott 2008: 24.) Näyttämöllepanoa on mietittävä melkein kuin teatteriesitystä, jossa työntekijät ovat näyttelijöitä, jotka näyttelevät roolinsa huolellisesti ja ammattitaitoa vaativassa ympäristössä. Kun yritys erilaistaa palvelujaan elämyksellisempään suuntaan, myös liiketaloudellinen kannattavuus voi parantua, sillä elämyspalveluista on mahdollisuus periä korkeampaa hintaa kuin peruspalveluista. (Pine & Gilmore 1999.)

Edellä mainittu asettaa käytännössä suuria haasteita ravintolan johdolle ja organisaation työntekijöille. Tarve tuon suuntaiseen kehittämiseen tiedostetaan monissa yrityksissä, ja siinä nähdään myös liiketoiminnan erilaistamisen mahdollisuudet. Viimeaikainen yleinen kehitys työvoimavaltaisella ravintola-alalla on kuitenkin johtanut siihen, että kannattavuuden parantamiseksi on jouduttu etsimään tehostamiskeinoja. Esimerkiksi työntekijöiden määrää karsimalla ja korvaamalla vakinaista henkilökuntaa vuokratyövoimalla. Tämä kehitys vaikeuttaa ja hidastaa palvelun sisällöllisiä ja laadullisia kehittämistoimia. Elämyksellisten ruokapalvelujen tuottamisessa henkilökunnan rooli on keskeinen. Todellisuudessa yrityksissä on entistä vaikeampi löytää aikaa palvelujen laadulliselle kehittämistyölle ja paremmalle asiakaskokemuksen johtamiselle. Elämysperusteisia ruokapalveluja kehittämällä voidaan organisaatiossa saada aikaan oppimista ja löytää uudenlainen lisäarvon luomisen logiikka alan yritykselle.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, näkökulma ja rajoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen käsitys ainutlaatuisen elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman tuottamisesta ja tuottamisen konseptoinnin haasteista ja ehdoista. Tästä kokonaisvaltaisesta ilmiöstä käytetään käsitettä ”tuottamisen konseptointi”. Tuottamisen konseptoinnissa on kyse olennaisten tuottamiseen liittyvien tekijöiden huomioonottamisesta johtamisen näkökulmasta. Näin asetettuun tarkoitukseen pääseminen edellyttää niin teoreettisesti kuin empiirisesti monipuolista ja vaihtelevaa rakentuvaa otetta. Tutkimuksessa korostuukin pyrkimys konstruoida malli vaihtelevain nojaamalla monipuoliseen empiiriseen, tapaustutkimuksen keinoin hankittuun aineistoon. Tutkimusta voidaan pitää luonteeltaan abduktiivisena, teorian ja empirian keskinäisenä kehitysprosessina.

Tutkimuksen tavoitteina on

- 1) Määritellä elämyksellisyyden käsitteen merkityssisältö, elämyksellisyyden tasot ja ulottuvuudet ja luoda elämysperusteisen palvelun tuottamisen puitemalli johtamisen näkökulmasta.
- 2) Analysoida teemallisen ruokaelämyspalvelun tuottamisen prosessia ja johtamista.
- 3) Kuvata erilaisia elämyksen tuottamisen tapoja suhteessa kuluttajakokemukseen.
- 4) Analysoida teatterimaisen, suuren mittakaavan ruokaelämyspalvelun tuottamista käytännössä ja prosessin johtamista yhteistyössä yrityksen kanssa.
- 5) Esittää lopullinen elämysperusteisen ruokapalvelun tuottamisen malli vaiheittain edenneen konstruktiivisen analyysin tulemana.
- 6) Käydä johtopäätöskeskustelu lähtökohtana olleisiin teorioihin nähden.

Tieteenfilosofinen perusta on lähinnä hermeneuttinen pyrittäessä aikaansaamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusote on toimintanalyttinen (action research), jolloin korostuu se, että empiirinen materiaali pohjautuu tapausten sisältäpäin rakentuvaan analyysiin. Tuottamisen konsepti liittyy johtamisen problematiikkaan ja sitä kautta käsitteisiin ”luominen” ja ”päättöksen- teko”. Johtaminen onkin ymmärrettävä tässä työssä lähinnä kattokäsitteenä. Kun ”luominen” viittaa johtamisen tilannesidonnaiseen ja reaktiiviseen ja oivaltavaan puoleen, niin ”päättöksen- teko” viittaa konkreettisiin ratkaisuihin.

”Tuottamisen konsepti” ilmaisee palveludesigniin liityen toiminnallisen kuvauksen palvelutarjoomasta eli keskeisistä toimijoista, prosesseista ja tuotoksista (ks. Kinnunen 2001). Konsepti-käsite on sisällytetty tähän työhön korostamaan ilmiön haastetasoa, sen kokonaisvaltaista luonnetta ja eri elementtien loogista yhteenliittymistä (concept = logical entity, ks. Encyclopaedia Britannica Online). Tutkimuksen keskiössä oleva malli konstruoituukin eri elementtien loogisena kokonaisuutena.

Tutkimuksessa palvelun kehittäminen ymmärretään monivaiheisena ja jatkuvana prosessina, jossa yksilöity, operationaalinen ja soveltamisen tasolle viety palvelun malli saavutetaan vähitellen konkretisoituvana. Tutkimuksen tärkein lopputulema on elämysperusteisen ruokapalvelun tuottamisen malli, joka rakentuu vaiheittain etenevän konstruktiivisen analyysin kautta. Tämän mallin yhteydessä puhutaan

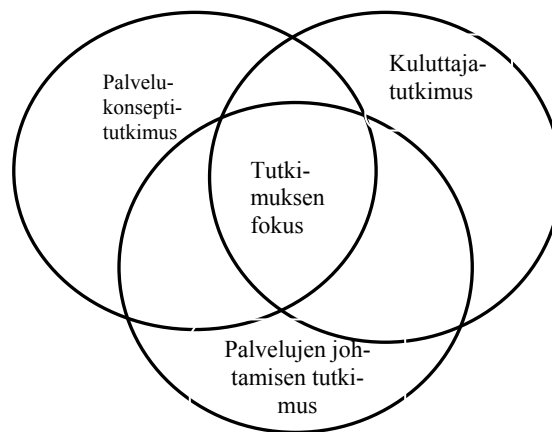
palvelun tuottamisen konseptoinnista, jolla tässä tarkoitetaan palvelun kehittämisen prosessia matkalla valmiiseen palvelukonseptiin. Keskeisen konstruktion muodostavat kolme empiriaosaa, joissa vaiheittain kasvatetaan johtamisen haastetta ja kuvataan ja analysoidaan elämyksellisten ruokapalvelukonseptien koetukset eri lähtökohdista ja erilaisissa konteksteissa. Näin on pyritty saamaan uutta, kokemusperäistä ymmärrystä onnistuneen ja elämyksellisen ruokapalvelutapahtuman luomiseen, päätöksentekoon ja johtamiseen.

Elämysten tuottaminen liitetään vahvasti matkailualaan, ja ravintolapalvelut ovat keskeinen osa matkailualaa. Tässä tutkimuksessa pidetään yllä elämyseskeistä näkökulmaa, vaikka ravintola-alan yritysten liiketoiminnassa ei matkailu aina erityisesti korostukaan. Tämän tutkimuksen avulla pyritään saamaan esiin ehtoja, joilla ravintola-alan yrityksessä voidaan kehittää ja johtaa ruokapalvelua elämyksellisempään suuntaan, ainutlaatuisuutta sisältäväksi ja muistijalkia jättäväksi tapahtumaksi.

Toimialoittain ammattikeittiöt voidaan jakaa ravintola- ja henkilöstöravintolasektoreihin sekä julkiseen sektoriin. Tässä tutkimuksessa näkökulma rajataan ravintolasektoriin. Tutkimusalue rajataan kuluttajan vapaa-ajan viettoon ja sellaisiin ruokailutilanteisiin, joihin kuluttaja hakeutuu seurustelemaan ja etsimään nautintoa. Tarkastelu keskittyy näin ollen ravintoloihin, joissa tarjotaan oman valmistuskeittiön tuottamaa ruokaa ja joissa toteutetaan myös pöytiin tarjoilua. Kohteena olevassa ravintolatyypissä on usein tarjolla myös ohjelmapalveluja jossakin muodossa. Tutkimuksen painopiste on anniskeluoikeuksin varustetuissa seurusteluviihde-tyyppisissä ravintoloissa.

1.3 Työn asemoituminen markkinoinnin tutkimuksen kentässä ja kontribuutio

Tässä tutkimuksessa pohditaan, miten ymmärtää ja analysoida niitä mahdollisuuksia, jotka liittyvät ainutlaatuisten ruokailutapahtumien luomiseen, johtamiseen ja konseptointiin. Kun pyritään luomaan elämyksellinen kokemus ravintolan asiakkaille, on tärkeää hahmottaa palvelu laajana kokonaisuutena ja ymmärtää mistä ruokapalvelun laatu muodostuu. Myös palveluntarjoajan näkökulmasta on ymmärrettävä palvelukonseptin kokonaisuus, sen eri osien merkitys ja toimintatapa, että palveluun osataan rakentaa asiakasarvoa tuottavia elementtejä ja johtaa asiakaskokemusta oikeaan suuntaan.



Kuvio 1. Väitöskirjan temaattinen fokus kolmen tutkimusalueen leikkauspisteessä.

Tutkittava ilmiö on aito, mutta sitä on vaikea paikallistaa. Tässä tutkimuksessa liikutaan palvelukonseptitutkimuksen, kuluttajatutkimuksen sekä palvelujen johtamisen tutkimuksen alueella ja keskeinen temaattinen fokus löytyy näiden alueiden leikkauspisteestä, mitä havainnollistaa kuvio 1. Ilmiö liittyy näihin kolmeen alueeseen ja on siksi kompleksinen ja vaikeasti hallittava. Myöhemmissä luvuissa tullaan teoreettisesti käsittelemään näitä osa-alueita.

Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa käsitys, mitä haasteita ja reunaehtoja yrityksillä on, kun pyritään tuottamaan ja konseptoimaan ainutlaatuinen elämysperusteinen ruokapalvelutapahtuma onnistuneesti. Tavoitteeseen pyritään kolmen laajan empiirisen tutkimuksen sekä niihin liittyvien teoriaosien avulla. Kokemuseräisissä tutkimuksissa on toteutettu mittavat koejärjestelyt, joiden tavoitteena on ollut kerätä empiiristä tietoa erilaisten ruokaelämyspalvelujen suunnittelusta, tuottamisesta, kehittämisestä ja johtamisesta. Tutkimuksessa empiriat on rakennettu toiminta-analyttisen eli action research -tutkimusotteen mukaisesti siten, että jokaisen casen toteutuksen jälkeen palveluprosessia on muutettu tai siihen on lisätty joitakin elementtejä. Näin on pystytty muuttamaan näkökulmaa tutkittavaan asiaan ja on kyetty joka kierroksella paljastamaan uusia johtamiseen liittyviä haasteita. Koetapahtumista saatujen kokemusten avulla kyetään ymmärtämään paremmin kuluttajien elämyksen kokemista, ainutlaatuisuuden luomista sekä palvelutapahtuman kokonaisuuden hallintaa.

Elämystuotannosta on julkaistu monia tutkimuksia liittyen matkailualaan (esimerkiksi Cohen 1979, Aho 2001, Maher 2005) ja kuluttajakäyttäytymiseen (esimerkiksi Holbrook ja Hirschmann 1982, 1986; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000; Arnould et al. 2002; Arussy 2002; La Salle ja Britton 2003). Niissä korostetaan

yleisesti elämyksen kokemiseen vaikuttavien tekijöiden, kuten aistien ja emootioiden, ymmärtämisen merkitystä. Elämystalouteen liittyvissä yleisissä teoreettisissa malleissa eritellään elämyksellisen palvelun laatutekijät ja kuvataan niiden merkitys palvelun kehittämisessä. Ne ohjaavat yleisellä tasolla elämysperusteisen palvelun kehittämiseen tai markkinointiin (esimerkiksi Pine ja Gilmore 1999, Schmitt 1999, Tarssanen ja Kylänen 2006), mutta ne eivät ohjaa elämyspalvelun suunnittelua ja operatiivista toteutusta. Ne eivät kuvaa suunnittelun kokonaislogiikkaa ja sen etenemistä. Elämysten tuottamisesta erityisesti matkailu- ja ravitsemisalalla puuttuu käytäntöön kytkettyä ja empiirisesti testattua tutkimustietoa, jota tämä tutkimus pyrkii löytämään. Tässä tutkimuksessa painopiste on elämysperusteisten ruokapalvelutapahtumien suunnittelun ja kokonaisuuden hallinnan haasteissa ja niiden ymmärtämisessä.

Taulukko 1. Palvelun kehittämiseen liittyvät läheiset käsitteet

Palvelun kehittämisen läheiset käsitteet	Teorian kehittäjiä	Käsitteen määrittely
Palveluinnovaatio	Sundbo 1998 Edvardsson et al. 2000	* tarkoitetaan uuden palvelun kehittämiseen liittyvää idean generoimisen vaihetta
Palvelumuotoilu	Vanhempi määrittely: Gummesson 1991 ja Norling et al. 1992 Uudempi määrittely: Miettinen ja Koivisto 2009, Mager 2009, Stickdorn ja Schneider 2011	*palveluidean konkretisointi piirroksin, lohkokaavioiden ja erilaisin spesifikaatioin *systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa ja suunnitella tavoitteellisesti asiakkaan palvelukokemus
Palvelukonseptointi	Esimerkiksi Scheuing ja Johnson 1989, Tax ja Stuart 1997, Johnson et al. 2000, Clark et al. 2000	*palvelukonseptissa kiteytyvät seuraavat palvelun piirteet: arvo, muoto ja toiminta, kokemus ja seuraukset *palvelukonsepti on ydinelementti palvelumuotoilun, palvelun kehittämisen ja innovaation prosessissa * palvelukonseptin kehittäminen ja testaaminen on uuden palvelun kehittämisprosessin ydintä

Kirjallisuudessa esiintyy monia joko asiakkaiden tai palvelun tuottajien näkökulmasta esitettyjä termejä, jotka kuvaavat sitä, miten palveluyritykset suunnittelevat uusia palvelutarjoomia. Tällä uuden palvelun kehittämisen (NSD = new service development) alueella läheisiä käsitteitä ovat palveluinnovaatio, palvelumuotoilu

sekä palvelukonseptointi. Yllä olevaan taulukkoon on koottu läheiset käsitteet ja teorioiden kehittäjiä.

Näkökulma on kehittynyt holistisemmaksi ja siinä painottuu asiakkaan kokemus suunnittelun lähtökohtana. Palvelumuotoilu on nykyaikaisin ajattelumalli uuden palvelun kehittämisessä. Eräs yhdistävä piirre edellä mainituille kolmelle käsitteelle on palvelukonsepti. Useimmat tutkijat pitävät palvelukonseptia uusien palvelujen kehittämisen keskeisenä elementtinä ja prosessin avainvaiheena. Tämä tutkimus sisältää palvelumuotoilun sovellutuksen ruokaelämyspalvelukontekstissa. Tutkimus pyrkii myös arvioimaan ruokaelämystapahtuman konseptoinnin mahdollisuuksia ja tuo siltä osin palvelukonseptointi-tutkimukseen empiiristä uutuusarvoa.

Palvelukonseptoinnin onnistuminen edellyttää, että ymmärretään, miten ja mistä arvo asiakkaalle muodostuu. On nähtävissä muutos pois perinteisestä liiketoiminnan lähestymistavasta, jossa arvo nähdään tuotteisiin ja palveluihin sisältyväksi (value-in-exchange) sekä arvon luominen yrityksen omien aktiviteettien kautta ja yrityksen sisällä tapahtuvaksi. Tässä ajattelussa jokaisella yrityksellä on oma asema arvoketjussa (Normann & Ramirez 1993). Toisin sanoen toimittajat ovat perinteisen ajattelun mukaan voineet toimia itsenäisesti lähes kokonaan ilman asiakkaiden taholta tulevaa ”häirintää” (Prahalad & Ramaswamy 2004). Nyt ollaan omaksumassa uutta lähestymistapaa, jossa arvo nähdään sisältyväksi henkilökohtaisiin kokemuksiin (value-in-use) (esimerkiksi Prahalad & Ramaswamy 2004). Tutkimukseen tämä avainaihe on tuonut uudet lähestymistavat: service-dominant-logic (Vargo & Lusch 2004, 2006, 2008), service logic (Grönroos 2011) ja customer-dominant-logic (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010). Näissä palvelun tuottaminen ja arvon luominen nähdään erillisinä prosesseina ja arvo luominen tapahtuvaksi asiakkaan prosesseissa kokemuksiin sisältyvänä arvona. Vargon ja Luschin mukaan (2006) *”Ei ole olemassa mitään arvoa ennen kuin tarjonta on käytetty, sillä asiakkaan kokemus ja havainto ovat oleellisia arvon määrittelyssä”*. Tämä ajatus on tosiasiasa kääntänyt ymmärryksen liiketoiminnassa ylösalaisin. Toisin sanoen yrityksen rooli on muuttunut arvon tuottajasta arvoehdotuksen tarjoajaksi, sillä asiakkaat ovat vastuussa omasta arvon luomisestaan (Grönroos 2011). Tällöin palvelua tarjoava yritys etsii mahdollisuuksia ymmärtää ja tukea asiakkaan arvon luomisprosessia (esimerkiksi Grönroos ja Ravalid 2011; Grönroos ja Voima 2013) ja todellisuudessa arvon luominen tapahtuukin yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation).

Palvelukonseptin kehittämisessä merkittävinä piirteinä on huomioitava arvon lisäksi muoto ja toiminta, kokemus ja seuraukset. Kriittisten palveluvirheiden (critical incident) ja niiden korjaamiseen luotujen strategioiden (service recovery)

jäljittäminen ja analysoiminen ovat erinomaisia palvelujohtamisen työkaluja (Hoffman, Kelley & Rotalsky 1995). Critical Incident Technique (CIT) on ollut käyttökelpoinen palvelukohtaamisessa esiintyvien tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden kartoituksessa (Gremier 2004). Markkinoinnissa critical incident -metodia on käytetty identifioimaan asiakkaan muistamia, sekä tyydyttäviä että epätyydyttäviä vuorovaikutustilanteita. Critical incident on tapahtuma, joka on jollakin tavalla ollut asiakkaan odotuksista poikkeava. Sillä joko saavutetaan yleinen palvelun tavoite tai pilataan se. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokemukseen vaikuttaa merkittävästi tapa, millä tavalla ja kuinka nopeasti tapahtunut virhe osataan hoitaa. Virheen korjaamisella asiakaskokemus voidaan muuttaa myönteiseksi ja näin vaikuttaa myös asiakkaan palaamisen todennäköisyyteen ja myönteisen viestinnän määrään. (Bitner, Booms ja Tetreault 1990; Chung & Hoffman 1998) Service recovery -tutkimuksissa on selvitetty sitä, mitä keinoja on käytettävissä palveluvirheiden korjaamiseen ja minkälaisia seurauksia niillä on (esimerkiksi Hart, Heskett ja Sasser 1990; Kelley, Hoffman & Davis 1993). Tässä tutkimuksessa critical incident -ja service recovery -tutkimusten tuloksiin viitataan lähinnä empiirisissä osissa sekä johtopäätösluvussa.

Asiakkaan kokemuksen painottuessa palvelukonseptin suunnittelussa lähtökohtana keskeistä on kuluttajakäyttäytymisen ja kuluttajan kokemuksen ymmärtäminen. Kuluttajatutkimuksissa on selvitetty laajasti erilaisten palvelun osatekijöiden vaikutusta kuluttajan kokemukseen ja kulutuskäyttäytymiseen. Monet kuluttajatutkimukset on toteutettu vähittäiskauppaympäristössä (esimerkiksi Berry et al. 2002; Voss et al. 2008, Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009), mutta niiden tulokset ovat sovellettavissa monenlaisiin ihmisten välistä vuorovaikutusta sisältäviin palveluihin, myös ruokapalveluihin. Tämän tutkimuksen eräs keskeinen käsite on *asiakaskokemus* (customer experience) (esimerkiksi Johnston & Clark 2005; Meyer & Schwager 2007; Walter, Edvardsson & Öström 2010). Johnstonin ja Clarkin mukaan (2005) palvelu käsittää asiakkaan palvelukokemuksen sekä havainnot sen toteutumisesta. Joissakin palveluissa, kuten ravintoloissa, ei ole selvää rajaa näiden asioiden välillä. Aterian ostaminen, sen nauttiminen, ateriointiympäristö ja palveltavana oleminen sekä asiakkaan tunteet prosessin aikana eivät ole erotettavissa. Siksi asiakkaan kokemus tässä tutkimuksessa on *asiakkaan suora tai epäsuora kokemus palveluprosessista, organisaatiosta, tiloista ja siitä, kuinka asiakas on vuorovaikutuksessa palveluyrityksen edustajien ja toisten asiakkaiden kanssa*. Nämä kokemukset puolestaan luovat asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, fyysiset ja käyttäytymiseen liittyvät reaktiot ja jättävät hänelle muistijäljen kokemuksesta (Walter, Edvardsson & Öström 2010). Keskeinen käsite on myös *servicescape*, joka on yhdistelmä palvelua ja maisemaa, fyysinen ympäristö, jossa palvelu realisoituu, kokemus luodaan,

ja se vaikuttaa käsityksiin palvelusta (Bitner 1992). Koska asiakkaan kokemukseen vaikuttaa koko asiakasmatka (Berry et al. 2002; Voss et al. 2008) ja tässä tutkimuksessa yhdistyvät asiakaskokemus ja sen tavoitteellinen johtaminen, on Verhoefin et al. (2009) tutkimuksen käsitelmä (kuvio 5) valittu yleiseksi teoreettiseksi asiakaskokemuksen luomista kuvaavaksi malliksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan *asiakaskokemuksen johtamista* (Pine & Gilmore 1999; Schmitt 1999, 2003; Smith & Wheeler 2002; Shaw 2005) myös näyttämön johtamisen ajatusmallina ja ravintoloihin sovellettuna (theatrical metaphor) (Grove ja Fisk 1989). Monet kirjoittajat ovat kehittäneet servicescapea ja näyttämön johtamista sovellettuna ravintoloihin malleiksi miljöö ja palveluperformanssin toimivuudesta kokonaisvaltaisen tunnelman luomisessa (esimerkiksi Warde & Martens 2000; Andersson & Mossberg 2004; Hansen et al. 2005; Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). Alalta on vain vähän kokonaisvaltaista näkemystä sisältäviä palvelun tuottajan näkökulmasta toteutettuja tutkimuksia (esimerkkinä Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006), useimmat tutkimuksista on tehty kuluttajan näkökulmasta. Alalta puuttuu palvelun tuottajalle tärkeää keskustelua käytännön keinoista luoda ja johtaa sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat elämyksellisten kokemusten syntymisen ravintolapalveluissa. Tämän tutkimuksen empiirisenä uutuusarvona voidaan pitää tiedon tarjoamista kuluttajien kokemisesta ja käyttäytymisestä eri lailla tuotetuissa ruokaelämyspalvelukonteksteissa. Palvelujen johtamisen näkökulmasta tämän tutkimuksen empiirisenä uutuusarvona voidaan pitää sekä asiakaskokemuksen johtamisen että ruokaelämyspalvelukokonaisuuden operatiivisen johtamisen toteutusta toimivassa yrityksessä sekä näistä kokemuksista tehtyjä analyyseja. Tutkimuksen tuoma uutuusarvo on eritelty taulukkoon 2.

Tutkimukseen sisältyy pyrkimys ainutlaatuisuuden luomisen ymmärtämiseen elämysruokapalveluissa. Toisaalta se sisältää myös johtamisen ja kokonaisuuden hallinnan ymmärtämistä sekä elämyksen kokemisen ymmärtämistä. Tutkimuksessa keskeinen käsite on kokonaisvaltaisuus. Koska tutkittava ilmiö on vaikea paikallistaa ja se on tilannekohtaisesti vaihteleva, pyrittäessä pääsemään kokonaisvaltaiseen näkemykseen, asiaa on teoreettisessa tarkastelussa katsottava monien tieteenalojen näkökulmasta. Kokonaisvaltaisuus pyritään saamaan aikaan konstruoimalla malli vaiheittain siten, että lähtökohtamalliin lisätään elementtejä johtamisen eri näkökulmista. Kyseessä on haastava konstruktio, joka koostuu elementeistä. Empirian osalta kokonaisvaltaisuus muodostuu monipuolisista caseista, joiden tavoitteena on katsoa ilmiötä teemoiltaan ja prosesseiltaan erilaisissa konteksteissa.

Taulukko 2. Väitöskirjan tarjoama uutuusarvo palvelukonseptointi-, kuluttaja- ja palvelujohtamisen tutkimukseen

	Käsitteellinen uutuusarvo	Empiirinen uutuusarvo
Palvelukonseptointitutkimus	*Ainutlaatuisen ruokaelämyspalvelun kokonaisuuden luomisen ja tuottamisen konseptoinnin onnistumisen ehtojen esille tuominen	*Palvelumuotoilun sovelluksen toteutus ruokaelämyspalvelukontekstissa *Onnistuneen tuottamisen konseptoinnin ehtojen analysointi empiiristen koeasetelmien pohjalta
Kuluttajatutkimus	*Pinen ja Gilmoren teorian pohjalle rakennettujen neljän elämyspalvelutyypin vaikuttavuus kuluttajien kokemukseen ja niiden analysointi	*Kokeellisesti testattua tietoa kuluttajien kokemisesta ja käyttäytymisestä ruokaelämyspalvelukontekstissa
Palvelujen johtamisen tutkimus	*Onnistumisen ehtojen esille tuominen ainutlaatuisen ruokaelämyspalvelun johtamisessa ja kokonaisuuden hallinnassa (kriittiset vaiheet ja niiden analysointi)	*Asiakaskokemuksen johtamisen ja ruokaelämyspalvelukonseptin operatiivisen johtamisen toteuttaminen ruokaelämyspalvelujen kontekstissa ja kokemuksista tehdyt analyysit *Teatterimetaforan soveltaminen *Action research -metodin johdonmukainen soveltaminen empiiristen koeasetelmien toteutuksessa siten, että haasteellisuutta lisäämällä on kyetty paljastamaan johtamiseen liittyviä kriittisiä asioita

1.4 Toiminta-analyyttinen tutkimus tieteenfilosofisessa kentässä

Tutkimus edustaa tieteenfilosofiassa fenomenologista perinnettä. Tutkimusote muistuttaa konstruktiivista tutkimusotetta, mutta ei kaikilta osin vastaa sen ihan-teellista prosessia. Tämä tutkimus on toiminta-analyyttinen, joka on lähellä konstruktiivista otetta. Näiden suurin ero on siinä, että toiminta-analyttiset tutkimukset pyrkivät tyypillisesti empiiristen ilmiöiden huolelliseen kuvaukseen ja perinpohjaiseen ymmärtämiseen ilman ongelmanratkaisuun tähtääviä normatiivisia tavoitteita, jotka taas ovat ominaisia konstruktiivisille tutkimuksille. Monista toiminta-analyttisen tutkimuksen alalajeista toimintatutkimus on kaikkein nor-

matiivisin vaihtoehto ja tulee lähimmäksi konstruktivistista tutkimusotetta (Lukka 2006: 124).

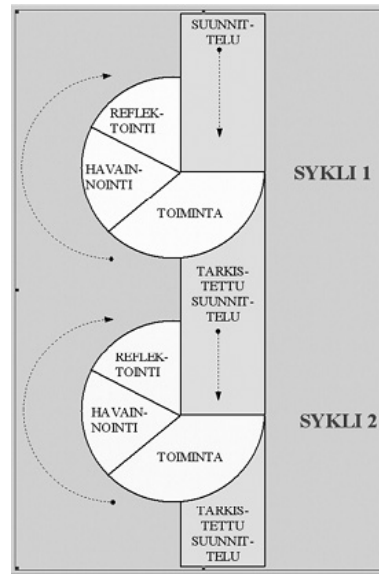
Toimintatutkimus (action research) on ymmärrettävä pikemminkin tutkimusorientaationa tai -strategiana eikä varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Sille ei ole olemassa yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää, ja siinä voidaan hyödyntää tiedon keruussa hyvinkin erilaisia, sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. (Kuula 1999: 218.) Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Se kohdistuu tiettyyn erityistapaukseen, ja sen avulla pyritään puuttumaan todellisiin elämän tapahtumiin. Tutkimuksella pyritään vaikuttamaan johonkin ja saamaan aikaan jotakin. (Heikkinen 2007: 27.) Toimintatutkimuksessa tarkastellaan jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksella muuttaa tai kehittää jotakin ja saada tilanteessa aikaan todellista muutosta (Kemmis ja Wilkinson 1998). Muutoksen tarkoituksena on tuottaa jotakin uutta, esimerkiksi uusi toimintatapa tai tuote. Toimintatutkijan tehtävänä on pohtia uutuuden käyttökelpoisuutta ja tutkimustulosten yleistettävyyttä. Toimintatutkija esittelee tutkimuskysymyksensä ja -menetelmänsä ja osoittaa läpinäkyvästi, miten hän on tutkimustuloksiinsa päätenyt (Lindholm 2007).

Tutkijan rooli on poikkeava. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii ratkaisemaan jonkin ongelman yhdessä sen jäsenten kanssa osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan (Eskola ja Suoranta 1998: 129). Hän kuuluu toimintatutkimuksessa sen organisaatioon eikä sen ulkopuolelle. Toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen (Kuula 1999: 218; Eskola ja Suoranta 1998: 128). Keskeistä on suhteellisen käytännöllisen ongelman ratkaiseminen ja tutkijan aktiivinen vaikuttaminen tapahtumiin. Tutkija toimii tutkimassaan käytännössä muiden osallistujien kanssa ratkaisuja etsien (Eskola ja Suoranta 1998: 129).

Tutkimus alkaa jonkin asian ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta. Se johtaa yhä laajempiin ja yleisempiin kysymyksiin. Keskeistä on uudella tavalla ymmärretty prosessi, joka etenee syklisesti. Näin ymmärrettynä toimintatutkimus ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007: 78–80.) Kierrosten aikana pyritään paraneviin tuloksiin. Se sopii hyvin tilanteisiin, missä toiminnan avulla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti lisäämään ymmärrystä ja tietoa muutoksesta. Tarkoituksena on siis toteuttaa samanaikaisesti sekä toiminta että tutkimus. Toimintatutkijat tähdentävät usein tutkimustensa spiraalimaisuutta eli kenttätöön ja kriittisen reflektion vuorottelua. (Heikkinen 2007: 35; Katila & Me-

riläinen 2006: 138–146.) Toimintatutkimuksen sykli on läheistä sukua hermeneuttisen kehän käsitteelle, joka tarkoittaa teoreettisen kirjallisuuden ja tutkimusaineiston analyysin jatkuvaa vuoropuhelua. Tutkija käyttää havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston asemasta tai niiden lisäksi. Näin tutkijan oma ymmärrys kehittyy vähitellen. Toimintatutkimuksessa joskus tärkein tutkimuskysymys tulee eteen yllättäen ja siitä voi kehkeytyä uusi merkittävä suunnan avaus. (Heikkinen 2007: 80, 82–87.) Toimintatutkimuksessa syklin eteneminen on spiraalimaista ja askeleina voivat olla esimerkiksi seuraavat: suunnittelu – toiminta – havainnointi – kriittinen reflektio (Katila & Meriläinen 2006: 138). Syklit seuraavat toisiaan ja ymmärtäminen syvenee tutkijan systemaattisen analyysin tuloksena yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa (Kemmis & Wilkinson 1998: 20–23). Yhtä kierrosta voidaan pitää tutkimuksen alkuna ja uusia kierroksia lisätään sen mukaan, millaisia tarpeita tutkimuksessa ilmenee. Syklin kierros on perusta seuraavalle kierrokselle. Jokainen toiminta-askel muodostaa siis kierroksen, johon kuuluu sekä suunnittelu, suorituvaihe että uusien tosiasioiden havaitseminen sekä niiden pohjalta suoritettu reflektointi. Tutkimusprosessi on itsessään tärkeä osa tutkimuksen tulosta. Kuvio 2 havainnollistaa toimintatutkimuksen syklistä prosessia (Linturi 2003).

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan, että ihminen on ajatteleva subjekti, joka tarkastelee omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja itseään tajuavana ja kokevana olentona. Hän yrittää ymmärtää ajatteluaan ja toimiaan ja katsoo ikään kuin ”ulkopuolisella silmällä” itseään. Toimintatutkijan tehtävänä on ylläpitää diskurssia dokumentoimalla keskustelua, siinä asetettuja tavoitteita ja esitettyjä näkemyksiä sekä toimintaa. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä reflektointi ja sillä tarkoitetaan, että osanottajat ottavat kantaa, keskustelevat, pohtivat ja tutkivat käytännössä erilaisten vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden ja mielikuvien toteutumista. Reflektoinnissa tuodaan esille erilaiset mielipiteet sekä väitteiden ja tietojen perustelut ryhmän kriittisesti tarkasteltavaksi. Reflektointi palauttaa toiminnan kulun osallistujien mieliin, mutta samalla se on aktiivinen osa tutkimuksesta. Se on myös arviointiprosessi, jossa pohditaan toiminnan merkitystä ja arvioidaan tuloksia. Se antaa osallistujille lisäksi mahdollisuuden oppia ja kehittää näkemystään eteenpäin. Arviointivaihe toimii samalla seuraavan syklin suunnittelun pohjana. Prosessin lopulla pyritään vaikuttamaan siihen, että kehittyneempi toimintamalli juurtuisi toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. (Heikkinen 2007: 33–36).



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklinen ja spiraalimainen prosessi (Linturi H. 2003)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan toimintatutkimusta kolmessa empiriaosassa (luvut 3–5). Aineiston keräämisessä on käytetty aineistotriangulaatiota eli erilaisia aineistoja on yhdistetty keskenään, koska kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta oli muutoin vaikea saada. Myös menetelmätriangulaatiota on hyödynnetty, sillä kohdetta on tutkittu useilla eri aineistohankinta- ja tutkimusmenetelmillä, kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta yhdistäen (Eskola ja Suoranta 1998: 69–71). Jokaisen koetapahtuman tulosten analysoimisessa kaikkia aineistotyyppejä on käytetty systemaattisesti rinnakkain. Tutkimuksen toteutuksesta ja aineistojen analyysitavoista kerrotaan lähemmin empiriisten osien yhteydessä luvuissa 3–5.

1.5 Työn rakenne ja eteneminen

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvussa kuvataan ensin yleisesti ruokaelämysliiketoiminnan merkitystä, haasteita ja kehitystrendejä ravintolapalvelujen markkinoilla. Alaluvussa 1.2 määritellään tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset tavoitteet sekä kuvataan tutkimuksen näkökulma, rajoitukset ja työn rakenne. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan työn asemoitumista markkinoinnin tutkimuksen kentässä sekä tutkimuksen kontribuutiota ja tehdään selkoa toimintanalyttisestä tutkimuksesta. Johdantoluku päättyy työn rakenteen, etenemisen ja rakennemallin kuvaamiseen.

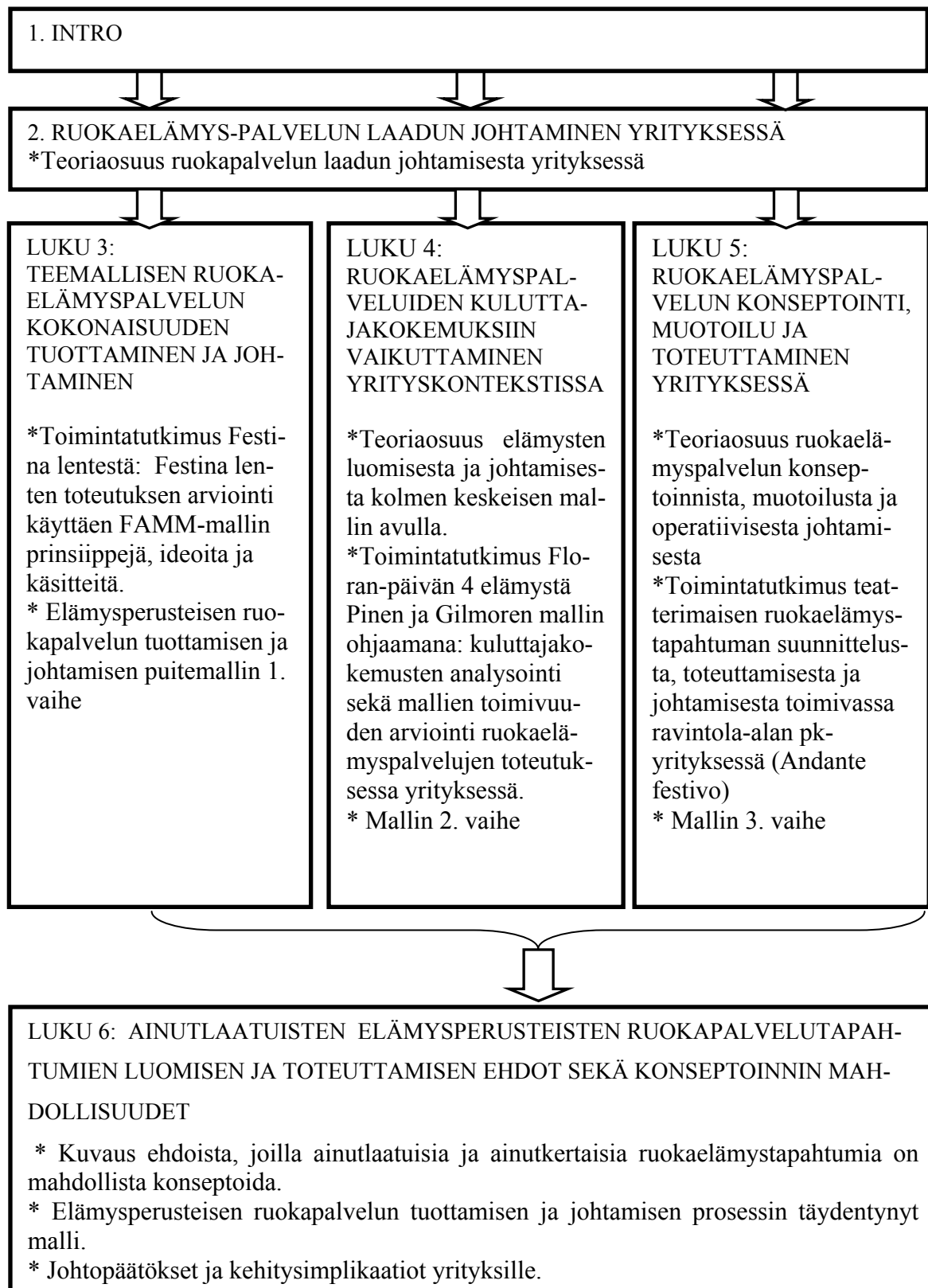
Toisessa pääluvussa luodaan katsaus ruokaelämyspalvelun laadun johtamiseen yrityksessä. Teoriassa tehdään selkoa ruokaelämyspalvelun kokemisesta ja siihen

vaikuttavista tekijöistä sekä ruokaelämyspalvelun käsitteestä. Alaluvussa 2.2 käsitellään ruokapalvelun laatutekijöitä ravintola-alan yrityksessä FAMM-mallin jaotuksen mukaisesti. Kuvaukseen sisältyy tilan, kohtaamisen, tuotteen, tunnelman ja johtamisjärjestelmän vaikutukset ruokapalvelun laatuun ja kuluttajan kokemiseen. Lopuksi luvussa 2.4.1 kuvataan, miten tutkimuksen keskeisten empiriaosien kokonaisrakenne toiminta-analyyttisena tutkimusasetelmana muodostuu.

Kolmannessa pääluvussa analysoidaan teemallisen ja onnistuneen ruokaelämyspalvelu Festina lenten tuottamisprosessia sekä sen hiomista ja johtamista. Ruokaelämyskonsepti Festina lente nimettiin suunnitteluvaiheessa hitaan syömisen ruokaelämykseksi, ja se luotiin vapaasti ideoiden ja elämystuotannon yleiset teoreettiset ohjeet huomioiden. Tämän palvelukonseptin onnistumista tarkastellaan teoriaosuudessa esitellyn FAMM-mallin avulla. Loppuyhteenvedossa esitetään puitemalli, joka kuvaa teemallisen ruokaelämyspalvelun tuottamisen ja johtamisen lähtökohtia, haasteita ja prosessia.

Neljännän pääluvun sisältämän toisen empiirisen osan kautta hankitaan ymmärrystä, miten asiakkaan osallistamisen tason variointi vaikuttaa ruokaelämyspalvelun tuottamisprosessiin ja sen johtamiseen. Tämän luvun teoreettisessa osiossa tarkastellaan elämysten luomista ja johtamista kolmen keskeisen elämysteorian avulla. Pinen ja Gilmoren (1999) elämysavaruus-teorian opastamana on ideoitu ja toteutettu neljä erilaista elämyksellistä ruokapalvelukonseptia, jotka on järjestetty Flooran-päivän tapahtumana. Neljä elämyspalvelutyyppeä ovat viihteellinen, opeuksellinen, esteettinen ja eskapistinen. Monipuolinen tapahtuma on toteutettu niin, että samat asiakkaat ovat kokeneet niistä jokaisen. Asiakkaiden reaktiot on kartoitettu ja tutkittu, miten ne eroavat eri lailla tuotetuissa elämyspalvelutyypeissä. Lisäksi arvioidaan, miten erilaiset elämyspalvelutyypit yrityksen näkökulmasta toimivat ruokaelämystapahtumien toteuttamisessa. Analyysi näistä esitetään luvun kolme alaluvuissa 4.2–4.4.

Viidennessä pääluvussa kerätään kokemuksia ja oivalluksia, joita saatiin suuren mittakaavan teatterimaisen ruokaelämyspalvelun toteuttamisesta ja johtamisesta yhteistyössä yrityksen kanssa. Luvun alussa on teoriaosuus, jossa tarkastellaan elämysnäkökulmasta ruokapalvelun konseptointia ja palvelumuotoilua. Luku sisältää kolmannen empiriaosuuden, jossa palvelukonseptoinnin ja palvelumuotoilun johtamisen periaatteita ja prosesseja on sovellettu Hotelli-ravintola Pitkä-Jussin kanssa toteutetussa yhteistyöprojektissa. Projekti johti ruokaelämystapahtumaan nimeltä *Andante festivo*, ja sen toteutusta ja tuloksia kuvataan luvuissa 5.6 ja 5.7.



Kuvio 3. Väitöskirjan rakenne- ja eteneminen

Kuudes pääluku on käsitteellisen ja empiirisen työn yhdistävä luku. Tavoitteena on sisällöllisesti täsmentää ja edelleen kehittää elämysperusteisen palvelun tuottamis- ja johtamisprosessin puitemallia ja synnyttää kehitysimplikaatioita yrityskentälle. Luvun alussa esitetään yhteenveto tärkeimmistä tutkimusasetelman luomiseen liittyvistä päätöksistä. Sen jälkeen arvioidaan toteutettujen empiiristen tutkimusten luotettavuutta. Luvussa 6.2 tarkastellaan elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman konseptointia kaikissa toteutetuissa tapahtumissa kokonaisvaltaisuuden hallinnan ja elämyksellisyyden synnyttämisen näkökulmasta. Luvussa 6.2.3 esitetään elämysperusteisen palvelun tuottamisen konseptoinnin täydentynyt puitemalli (kuvio 17). Lukuun 6.3 sisältyvät tutkimuksen johtopäätökset. Niissä tarkastellaan elämysruokapalvelun johtamista teemallisuuden, prosessimaisuuden ja asiakkuuden johtamisen näkökulmasta ja esitellään elämysperusteisen ruokapalvelun kokonaisvaltaisuuden johtamisen malli (kuvio 18). Luvun lopussa tehdään ehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle sekä esitetään kehitysimplikaatioita ravintola-alan yrityksille. Kuviossa 3 hahmotetaan väitöskirjan rakennetta ja etenemistä kokonaismallin avulla.

2 RUOKAELÄMYSPALVELUN LAADUN JOHTAMINEN YRITYKSESSÄ

Kuluttajan ruokaelämyksen kokemiseen vaikuttavat hyvin monet ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisina tekijöinä voidaan pitää ravintolayrityksen strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen ja elämysten luomiseen ja konseptointiin liittyviä asioita. Ne palvelua koskevat ratkaisut, joita ravintolan johto strategisella ja operatiivisella tasolla tekee, vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti asiakkaiden palvelukokemukseen. Ne muodostavat perustan ruokapalvelun ympäristön, tarjotun tuotekokonaisuuden ja tunnelman sekä palvelukohtamisen kehittämiseksi. Lisäksi on monenlaisia kuluttajan ruokaelämykseen vaikuttavia yksilö- ja tilannetekijöitä. Kuluttajan kokeminen on hyvin yksilöllistä ja kokonaisvaltaista ja tapahtuu kognitiivisella, affektiivisella, fysiologisella ja sosiaalisella tasolla. Luku kaksi sisältää teoriaosuuden, jossa määritellään ensin elämyksen, elämyksen kokemisen ja ruokaelämyspalvelun käsitteet. Sen jälkeen tarkastellaan yleisellä tasolla ruokaelämyspalvelun laatutekijöitä.

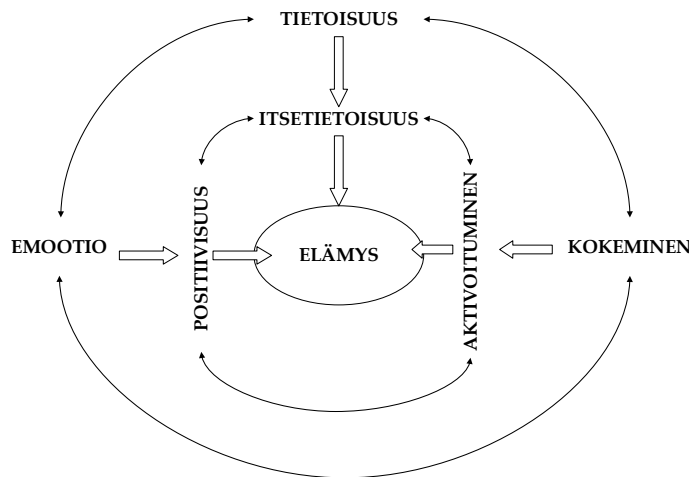
2.1 Kuluttajan ruokaelämyspalvelu – mikä se on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Elämystä on kuvattu monilla käsitteillä, kuten peak experience (Maslow 1962) ja flow experience sekä autotelic experience (Csikszentmihalyi 2000, 2005). Elämykset luovat lisäarvoa asiakkaille sitouttamalla ja liittämällä heidät henkilökohmaisella ja muistettavalla tavalla yrityksen toimintaan (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004). Elämystuotannon kehitykselle antoi vauhtia Pinen ja Gilmoren teoria elämysvaruudesta, jossa he määrittelevät elämyksen (1999: 12) mieleenpainuvaksi, rikkaaksi aistimukseksi, jonka emotionaalisesti, fyysisesti, älyllisesti ja/tai henkisesti sitoutetut vieraat luovat. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO) korostaa myös elämyksen yksilöllisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Se määrittelee elämyksen moniaistiseksi, muistijäljen jättäväksi, myönteiseksi ja yksilölliseksi kokemukseksi (LEO 2007). Edellä mainitut määrittelyt sisältävät elämyksen ydinsisällön, mutta näiden ominaisuuksien lisäksi on tuotu esiin myös elämyksen kyky johtaa henkilökohtaiseen muutokseen (Tarssanen & Kylänen 2005; Kylänen 2006).

Kokemukset ovat ennen kaikkea henkilökohtaisia ja subjektiivisia, ja niihin sisältyy paljon tunteita (Carù & Cova 2008). Emootioiden keskeistä merkitystä elämyksen kokemisessa ovat korostaneet esimerkiksi Hirschman ja Holbrook (1982, 1986), Mehrabian ja Russel (1974b), Oliver, Rust ja Varki (1997), Boswijk,

Thijssen ja Peelen (2005) sekä Csikszentmihalyi (2005). Elämyskokemuksen kannalta tärkeitä asioita ovat positiivinen emotionaalinen liikuttuminen sekä yllätyneisyys, josta seuraa virinneisyys ja edelleen mielihyvän tunne ja ilahtuminen (Mehrabian & Russel 1974b; Bagozzi et al. 1999). Yllätyksen tarpeellisuus on ilmeinen virinneisyyden aikaansaamiseksi. Mitä odottamattomampi positiivisen yllätyksen taso on, sitä suurempi on ihmisen kokemus ilahtuminen (Oliver, Rust & Varki 1997). Elämyskokemuksessa korostuu yksilön keskittyminen asiaan siten, että kaikki aistit ovat aktivoituneet. Henkilöllä on kontakti todellisiin asioihin ja materiaaleihin. Keskittyneisyys muuttaa myös ajantajua ja toiminnalla on selkeä tavoite. (Csikszentmihalyi 2005, Boswijk et al. 2005.) Lisäksi elämyksen subjektiivisuutta ja siihen liittyvää aktiivisuutta on korostettu. Elämyskokemus edellyttää kokijan olevan jokseenkin aktiivinen (Stamboulis & Skayannis 2002: 35–43; Boswijk et al. 2005: 80), mutta elämykset saavat myös intensiivisinä kokemuksiina itsessään aikaan aktiivisuutta ja johtavat toimiin (Bagozzi et al. 1999: 185). Elämyksen sanotaan tapahtuvan kokijan mielessä. Prosessi on henkilölle ainutlaatuinen ja sillä on hänelle erityistä merkitystä. Siksi sen vahvuus ja voima ovat vain yksilöllisesti määriteltävissä (Aho 2001, Stamboulis & Skayannis 2002: 35–43; Boswijk et al. 2005: 80). Koska jokainen elämys on ainutkertainen ja spontaani, ei korvaavia tuotteita voida suoranaisesti elämysten perusteella kehittää (Arnould & Price 1993: 457). Elämyskokemukseen sisältyy usein leikkimielisyyttä ja henkilö kokee kontrolloivansa tilannetta. Haasteen koetaan olevan sopusoinnussa omien kykyjen kanssa (Boswijk et al. 2006: 80). Edellä mainitut elämyskokemuksen luonteenpiirteet vastaavat hyvin Csikszentmihalyin (2005) esittämiä ilon elementtejä (2005: 81–106). Kognitiivisessa psykologiassa erotetaan kolme tietoisuuden tasoa: kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen. Näiden tieto-, tunne- ja käyttäytymistasojen avulla perinteisesti kuvataan ihmisen käyttäytymistä ja erottelua on sovellettu markkinoinnissakin. (Kehittäjinä tunnetaan Fishbein 1963 ja 1967 sekä Fishbein & Ajzen 1975. Muita erottelua soveltaneita tutkijoita ovat esimerkiksi Keller 1993, Dick & Basu 1994, Back & Parks 2003.)

Ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että jokainen elämys välttämättä täyttäisi kaikki nämä ominaispiirteet. Esimerkiksi moniaistisuuden aste vaihtelee suuresti erilaisissa elämyksellisissä kokemuksissa. Elämyksellinen kokemus voi syntyä yhdenkin aistin varassa, mutta toisiaan täydentävät aistihavainnot yleensä vahvistavat vaikutelmaa (Pine & Gilmore 1999; Schmitt 1999).



Kuvio 4. Elämyksen keskeiset elementit ja niiden suhde

Väliyhteenvetona todettakoon, että elämyskokemus syntyy silloin, kun kolme tärkeintä komponenttia - tietoisuus, emootiot ja kokeminen - ovat intensiivisessä dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Kuviossa 5 on visualisoitu tuota dynamiikkaa perustuen edellä olevaan keskusteluun.

Moniaistisuudella on erityisen suuri merkitys juuri ruokapalvelun kokemisessa, koska siinä samanaikaisesti liittyy yhteen hyvin erilaisia elementtejä. Lautasella oleva ruoka tuoksuu, maistuu ja näkyy. Sanonta *"first taste comes with eyes"* kuvaa hyvin erityisesti näköaistin ensisijaisuutta aistikokemuksessa. Ruoan rakenne synnyttää monenlaisia suutuntumia. Ruokailuympäristöstä saadaan paitsi visuaalisia efektejä, myös erilaisia aistittavia väri-, lämpö- ja valaistusvaikutelmia. Lisäksi palveluhenkilöstön kohtaaminen aktivoi aistejamme ja virittää meitä käsillä olevaan ruokailuun, tunnelmaan ja nautintoon. Ruoan aistimisessa ja kokemisessa on myös ruokaan liittyvillä muistoilla (nostalgia) erityinen merkitys, sillä ne vaikuttavat asenteisiin ruokaa kohtaan, ruoan hyväksymiseen (Maier et al. 2007) sekä nykyiseen käyttäytymiseen (Blake et al. 2007).

Elämyksellisenä koettava ruokapalvelu voi olla luonteeltaan hyvin vaihteleva ja tilanteita voidaan tyypitellä monesta lähtökohdasta, esimerkiksi asiakasmäärän, ateriointitavan, tarjoilutavan, toimintaympäristön tai ohjelmasisällön mukaan. Palveluformaateissa on eroja myös sen suhteen, missä määrin palvelu saa aikaan aktiivisuutta tai synnyttää ajatuksia. Ne voivat pitää sisällään hyvin laajan kirjon erilaisia palvelutyppejä vaihdellen suurista massamaisista kokemuksista hiljaisiin yksilöllisiin ruokaelämyksiin tai runsaasti ohjelmallisia ja aktivoivia virikkeitä tarjoavista kokemuksista pelkistettyihin esteettisiin kokemuksiin. Kuluttaja itse päättää, mikä kokemus on hänelle merkityksellinen.

Asiakkaan elämyskokemus syntyy kuitenkin vuorovaikutuksessa yrityksen lavastaman tilanteen kanssa, joten kokemukseen vaikuttavat myös palvelun tuottajan toimet ja kokemusympäristö omalla tavallaan. Voidaanko siis lainkaan puhua elämysten tuottamisesta? Tutkijoiden mukaan voidaan puhua lähinnä palvelukokonaisuuden avulla elämyksen syntymiselle luotavista edellytyksistä (Schmitt 1999; Komppula & Boxberg 2002: 29; Caru & Cova 2003, 2007).

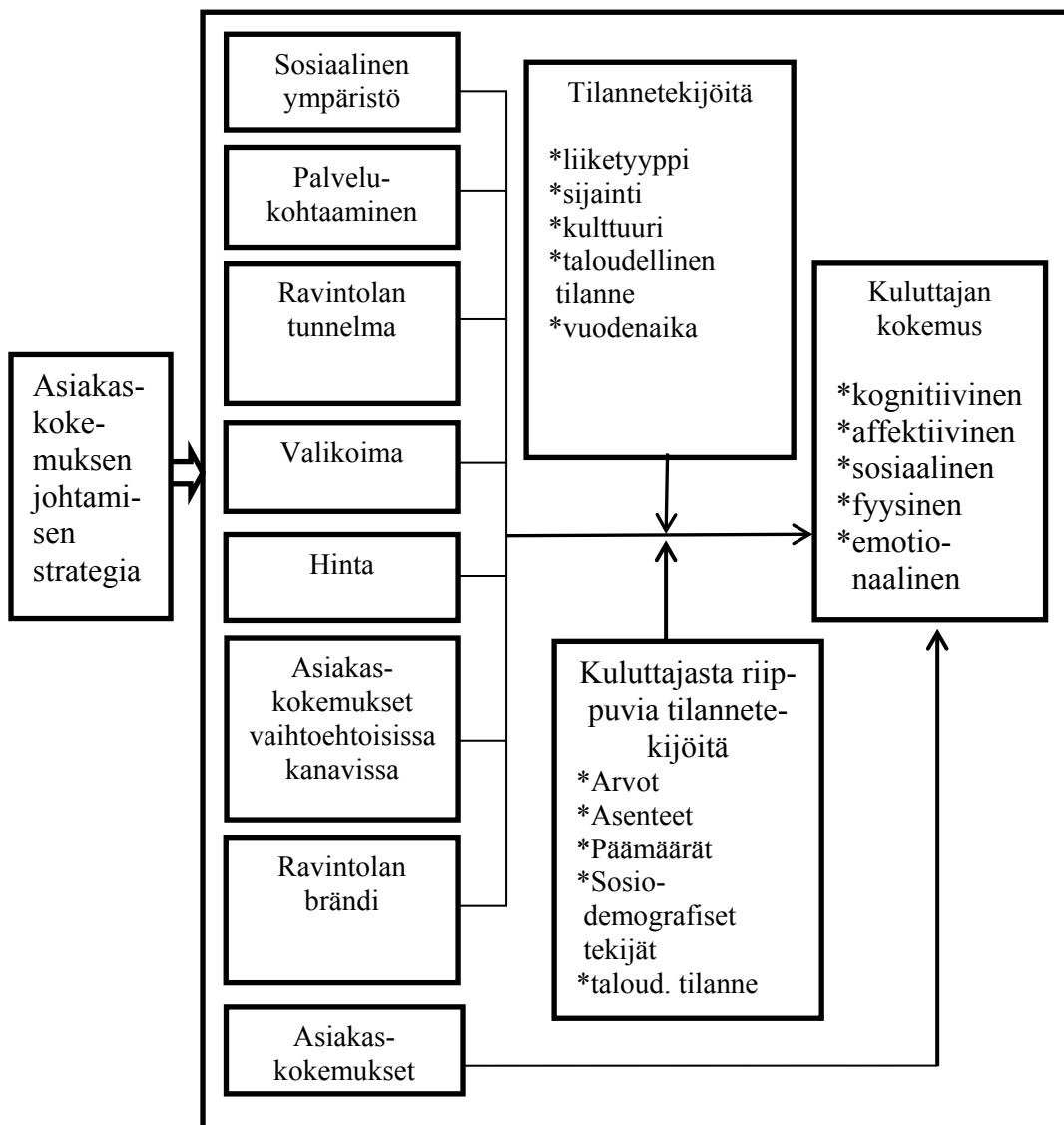
Tässä tutkimuksessa edellä mainittuihin lähtökohtiin perustuen ruokaelämyspalvelu määritellään palvelun tuottajan näkökulmasta näin: *Ruokaelämyspalvelu on ravintolan lavastamassa ympäristössä tai muussa mielenkiintoa herättävässä toimintaympäristössä toteutettu ruokaan liittyvä palvelu, jossa pyritään tuottamaan vieraalle tilan, tuotteen, kohtaamisen, tunnelman ja johtamisjärjestelmän osalta tasapainoiseksi kokonaisuudeksi suunniteltu palvelutapahtuma*. Edellä mainittu tarkoittaa, että ruokaelämyspalvelun suunnittelussa on pyritty huomioimaan asiakkaan tarpeet ja tuottamaan tunteita ja aisteja monipuolisesti koskettava, viimeistelty, aitoutta ja ainutlaatuisuutta sisältävä palvelukokonaisuus. Ruokaelämyspalvelu pyrkii myös aktivoimaan asiakasta ja jättämään pysyviä muistijälkiä. Ruokaelämyspalvelussa pyritään tarkoituksellisesti mahdollistamaan elämyksen syntymisen tuotteen, palvelukohtaamisen, tilojen, tunnelman ja ohjelmallisten elementtien avulla sekä tekemään myös palvelun markkinointiviesti erottuvaksi.

Huomattakoon, että tässä tarkoitettua pitkälle vietyä elämysperusteista ruokapalvelua on pikemminkin kutsuttava ruokapalvelutapahtumaksi sen suunnitelmallisesti rakennetun kokonaisuuden ja kokemuksellisuuden vuoksi. Jotta voitaisiin puhua tapahtumasta, pitää kolmen kriteerin täyttyä. Ensinnäkin tapahtuma on etukäteen suunniteltu. Sille on oltava määriteltynä tavoite ja kohderyhmä. Tapahtumassa toteutuu myös kokemuksellisuus, elämyksellisyys ja vuorovaikutteisuus. (Vallo & Häyrynen, 2003: 26) Tapahtumia kehittävän yrityksen markkinoinnille on lisäksi luonteenomaista tavoitteellisuus.

Määritelmä kattaa hyvin laajan kirjon erilaisia ruokapalveluja, jotka voivat esimerkiksi keston, aktiivisuuden, ympäristön, hinnan, palvelu- vs. tuotepainotuksen osalta olla täysin toisistaan poikkeavia. Tapahtuman tuottajan näkökulmasta oleellista on harkita, miten se kyetään erilaistamaan niin, että asiakas huomaa erot kilpailijoihin verrattuna, ja miten ruokaelämystapahtumasta saadaan mieleen painuva ja ehjä kokonaisuus. Elämyksellisten elementtien käytössä on monia tasoeroja. Palvelu voidaan rakentaa kevyemmin tai suuremmin panostuksin riippuen yrityksen tavoitteista ja resursseista. Seuraavassa kappaleessa kuvataan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajan ruokaelämyksen kokemiseen.

2.2 Kuluttajan ruokaelämyksen kokemiseen vaikuttavat tekijät

Kuvaamiseen sovelletaan seuraavassa kuluttajatutkimuksesta otettua käsittemallia, joka perustuu alun perin vähittäiskaupan piirissä tehtyihin tutkimuksiin. Tässä malli esitetään ruokapalveluihin sovellettuna. Viimeaikaiset määrittelyt asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä voidaan tiivistää kuvion 5 malliin.



Kuvio 5. Käsitteellinen malli asiakaskokemuksen luomisesta (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009)

Kuvioon liittyy johtamisen näkökulma ja ajatus siitä, että asiakaskokemusta voidaan johtaa haluttuun suuntaan. Palvelun tuottajan näkökulmasta kuvion erittelemät elementit ovat osittain yrityksen kontrollissa ja osin sen ulottumattomissa olevia asiakaskokemuksen osatekijöitä. Asiakkaan arviointiin palvelun laadusta vaikuttaa koko asiakasmatka (Berry et al. 2002; Voss et al. 2008), ja siihen sisältyy asiakkaan kognitiivinen, affektiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja fyysinen reagointi yritystä kohtaan. Tähän kokemukseen vaikuttavat yhtä lailla yrittäjän kontrolloitavissa olevat asiat (esimerkiksi palvelukohtaaminen, tunnelma, tuotelaajitelma, hinta) kuin ne, jotka ovat hänen kontrollinsa ulottumattomissa (esimerkiksi toisten asiakkaiden vaikutus tai ostamisen päämäärä). Kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen sisältyy etsintävaihe, osto, kuluttaminen ja oston jälkeiset kokemukset, ja ne puolestaan voivat sisältää myös monien kanavien kautta saatuja kokemuksia. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009.)

Kuluttajan kokemukseen vaikuttavat monet kuluttajasta itsestään riippuvat tilanetekijät. Sanotaan, että kokemuksen laatu riippuu vahvasti asiakkaan kontekstista (esimerkiksi Lemke et al. 2010), johon liittyvät asiakkaiden tilanne (Holbrook 2006), asiakkaiden sitoutumisaste (Puccinelli et al. 2009) ja päämäärät, jotka voivat olla hedonistisia tai utilitaarisia (Gentile, Spiller & Noci 2007; Chitturi et al. 2008). Ruokailupalveluja kuluttava asiakas voi esimerkiksi ruokailun yhteydessä käydä liikeneuvotteluja tai viettää perhejuhlia. Kontekstit ovat hyvin erilaisia, ja ne vaikuttavat laatuodotuksiin ja palvelusta tehtyihin arvioihin. Odotuksista ja asiakaskokemuksista puolestaan riippuu, minkälainen on palvelusta koettu arvo. Se seikka, ohjaako kuluttajan käytännöllinen vai hedoninen puoli hänen ostotavoitteitaan, saattaa vaikuttaa voimakkaasti hänen käyttäytymiseensä. Kun ostotavoite on käytännöllinen, kuluttajan toiminta on tehtäväorientoituneempaa, järkevämpää, määrätietoisempaa ja tehokkaampaa. (Luomala 2003.)

Kuluttajasta riippuvia henkilökohtaisia tilanetekijöitä ovat lisäksi arvot, motiivit, asenteet, persoonallisuus, sosiodemografiset tekijät sekä kuluttajan taloudellinen tilanne (Verhoef et al. 1/2009). Lisäksi on joukko kulutustilanteessa vaikuttavia kuluttajasta riippuvia tilanetekijöitä, kuten esimerkiksi vallitseva mieliala (Luomala 2003). Ruokaelämyspalvelun asiakkaasta siis itsestään riippuu vahvasti asiakaskokemuksensa lopullinen merkitys. Jokainen asiakas on myös yhteisen tunnelman ja hengen luoja. Sillä miten hän käyttäytyy, sitoutuu ja menee mukaan palveluun, on merkitystä vuorovaikutustilanteille asiakaspalvelijoiden ja muiden asiakkaiden sekä oman pöytäseurueen kanssa. Kaikenlaiset kohtaamiset ruokaelämyspalvelun asiakasmatkan aikana ovat merkittäviä laatuun vaikuttavia tekijöitä, joilla asiakas itse voi parantaa kokemuksensa laatua ja myös muiden asiak-

kaiden kokemaa laatua ja siten vaikuttaa yhdessä palveluhenkilöstön kanssa luotuun ja koettuun arvoon.

Verhoefin et al. (2009) mallissa on eritelty lisäksi joukko asiakaskokemukseen vaikuttavia tarjontatekijöitä, joihin yrittäjä voi vaikuttaa omilla toimillaan, sekä ne tilannetekijät, joihin ei voi vaikuttaa. Nämä kaikki tekijät on huomioitava, kun suunnitellaan asiakaskokemuksen johtamista. Ravintolayrityksissä tarjontatekijöillä tarkoitetaan yrittäjän vaikutettavissa olevia tekijöitä, jotka liittyvät palveluun, tuotteisiin ja markkinointiin (valikoima, hinta, brandi) toimintaympäristöön, asiakaskohtaamiseen, tunnelmaan sekä johtamisjärjestelmään. Niillä kaikilla on vaikutusta kuluttajan ruokaelämyksen kokemiseen yhdessä ja erikseen. Ruokaelämyksen keskiössä on ruoka-annos ja sen laatu (esimerkiksi ruoan maku ja rakenne sekä lautasannoksen esteettisyys). Läheisesti siihen liittyvät ruokapöydän kattaus, tilan ominaisuudet ja tunnelma.

Hyvin keskeinen asia kokemuksessa on palvelukohtaamisen onnistuminen. Johtamisjärjestelmä on palvelukokonaisuuden taustalla oleva asiakkaalle näkymätön asia, joka kuitenkin vaikuttaa välillisesti myös asiakaskokemukseen. Johtamisjärjestelmän onnistuneisuudesta riippuu muun muassa, kuinka motivoitunutta henkilökunta on tekemään palvelutyötään, kuinka hyvin palveluun liittyvät toiminnot sujuvat ja minkälainen ilmapiiri palvelusta kokonaisuutena muodostuu. Tärkeänä seikkana huomioidaan myös, että nykyajan monikanavaisessa ympäristössä asiakkaan kokemukset yhdessä kanavassa (esimerkiksi ravintolassa) voivat vaikuttaa kokemukseen muissa kanavissa (esimerkiksi internetissä). Mallin mukaan ravintolan brändillakin on vaikutusta asiakaskokemukseen. Erityisesti Fitzsimmons, Chartrand ja Fitzsimmons (2008) ovat huomanneet, että brandin tyyppi ja kuluttajien käsitykset brandista voivat vaikuttaa heidän mielipiteisiinsä ravintolasta sekä käyttäytymiseensä. Lisäksi jokainen hankittu asiakaskokemus palvelusta vaikuttaa niihin odotuksiin, joita asetetaan seuraaville käynneille.

Tarjontatekijöiden lisäksi kuluttajan kokemukseen vaikuttaa joukko kuluttajasta riippumattomia tilannetekijöitä, kuten ravintolan tyyppi, sijainti, ruokakulttuuri, yleinen taloudellinen tilanne ja vuodenaika (Verhoef et al. 2009). Ne muodostavat asiakaskokemuksen luomiselle eräänlaisen viitekehyksen, josta lähtien kokemusta johdetaan ja johon yritys voi osittain päätöksillään vaikuttaa.

2.3 Ruokapalvelun laatutekijät

Monet tutkimukset ovat vahvistaneet, että paitsi kuluttajan käyttäytymiseen, myös ruokapalvelun onnistuneisuuteen vaikuttavat monet laatutekijät. Aterioinnissa ja

aterian hyväksymisessä konteksti on tärkeä tekijä (Warde & Martens 2000, Hansen, Øystein & Gustafsson 2005, Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). Ateriakontekstiin kuuluvat ruokailija, ruoka ja ruokailuympäristö. Näitä tekijöitä pitäisi tarkastella yhdessä, koska ne vaikuttavat toisiinsa. Erityisen tärkeää tämä yhteistarkastelu on ruokaelämyspalvelujen suunnittelussa, koska siinä keskeisenä pyrkimyksenä on löytää hyvä tasapaino erilaisten kokemukseen vaikuttavien laatutekijöiden välille. Seuraavassa luodaan katsaus ravintolan asiakkaan ateriakokemusta koskeviin tutkimuksiin, mikä osoittaa, että aihepiiri on hyvin monitahoinen ja antaa paljon haasteita palvelun tuottajalle.

Ruoalla on symbolinen merkitys kaikkien kulttuurien ja uskontojen sydämessä. Ravintolaruokailun historiaa tarkastellessa on havaittu, että ravintolassa aterioimisesta oli jossakin vaiheessa tullut statussymboli, tapa jolla saatiin tuotua esiin uutta ja muodikasta elämäntyyliä (Finkelstein 1989; Seymour 2004). Gustafssonin, Öströmin, Johanssonin ja Mossbergin (2006) mukaan tuollaiset tilanteet toistuvat vahvasti myös moderneissa ravintoloissa. Ihmiset etsivät kokemuksia, jotka ovat jotakin muuta kuin pelkkä ruoka itsessään, ja he käyttävät ravintoloita areenoina, joissa voivat rentoutua, nauttia ja seurustella. Ravintoloissa ihmiset etsivät tiettyjen haluihin ja mielialoihin liittyvien odotustensa toteutumista (Gustafsson et al. 2006). Joskus esimerkiksi näyttäytyminen ja seurustelu menevät tärkeysjärjestyksessä muiden kriteerien edelle ravintolaa valitessa. Nykyajan ulkona aterioimisessa on paljolti kyse itsensä esiin tuomisesta ja sosiaalisten suhteiden välittämisestä arvossa pidettyjen, hyväksytyjen ja muodikkaiden mielikuvien avulla (Finkelstein 1989). Nykykuluttajille on luonteenomaista etsiä myös nostalgisia kokemuksia (Holbrook & Schindler 2003), jotka ruoan yhteydessä viittaavat menneisiin tunteita sisältäviin ruokamuistoihin ja kokemuksiin.

Edellä mainitut kuluttajan käyttäytymisessä havaitut piirteet edellyttävät uutta ja laajakatseisempaa lähestymistapaa ravintola-aterioiden kehittämisessä. Ravintoloiden on oltava tietoisia siitä, että ravintolakäynti on sosiaalinen ja kulttuurinen toimi sellaisessa kontekstissa, joka heijastaa asiakkaiden unelmia ja elämäntyyliä. Warde & Martens toteavat (2000), että ihmiset syövät ulkona ravintoloissa joskus pakottavista syistä ja joskus nautinnon ja mielihyvän vuoksi ja kokemuksilla on heille sekä käytännöllistä että symbolista merkitystä. Ruokailutilanne vaikuttaa muun muassa ravintolan valintaan ratkaisevasti. Erilaisia ruokailutilanteita ovat esimerkiksi illallinen, syntymäpäiväjuhlat, liikelounas ja perhepäivällinen. Näissä tilanteissa ravintolan valintaan vaikuttavien laatutekijöiden tärkeysjärjestys vaihtelee. (June ja Smith 1987.)

Ravintolakontekstissa asiakkaan palvelukokemus on hyvin monimutkainen ja dynaaminen ilmiö. Kaikilla kolmella tekijällä, ruoan laadulla (ydintuote), palve-

lulla ja fyysisellä ympäristöllä on vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen ja ravintolapalvelukokemukseen (Ryu & Han 2010; Walter, Edvardsson & Öström 2010), ja asiakastyytyväisyydellä on puolestaan vaikutusta muun muassa asiakkaan lojaalisuuteen yritystä kohtaan (Ryu & Han 2011). Hanefors ja Mossberg ovat julkaisseet mielenkiintoisia tutkimustuloksia (2005) huippuateriäelämyksistä. Huippulaadukas ateriäelämys rakentuu heidän mukaansa ennen kaikkea motivaation, odotusten, vuorovaikutuksen, sitouttamisen ja asiakastyytyväisyyden avulla.

Paraskaan palvelu ei ole virheetön, mutta keskeistä asiakaskokemuksen näkökulmasta onkin tapa, jolla asiakaspalvelija suhtautuu tapahtuneeseen virheeseen. Yritysten tulisi varautua virhetilanteisiin, ja luoda strategioita, joilla niistä selviydytään. Palveluvirheestä selviytyäkseen yritysten tulisi varautua jonkinlaiseen kompensaatioon (esimerkiksi ilmainen ateria, alennus tai etukuponki). Asiakkaat pitävät kompensaatiota sitä parempana mitä nopeammin he saavat sen käyttöönsä. (Hoffman, Kelley & Rotalsky 1995; Hocutt, Bowers & Donovan 2006.) Mutta jos työntekijä ei osoita empatiaa asiakasta kohtaan, edes ilmainen ateria ei riitä estämään asiakasta kertomasta ystäville huonosta kokemuksesta (Hocutt et al. 2006). Huomionarvoista on, että ravintolassa kriittisimpiä virheitä eivät olekaan huonosti valmistettuun ruokaan liittyvät ongelmat, vaan pahimmiksi virheiksi osoittautuivat istumapaikkaan ja tiloihin liittyvät vaikeudet sekä ruoan loppuminen varastosta. Niiden hoitamatta jättäminen aiheuttaa asiakkaissa tyytymättömyyttä sekä asiakasvaihtuvuutta ja negatiivista puskaradioviestintää. (Chung & Hoffman 1998.) Yritysten on vaikea selviytyä erityisesti kahdesta virhetyypistä: tiloihin ja työntekijöiden käyttäytymiseen liittyvistä virheistä. Jos asiakas kävelee ulos kiukkuisena, eikä ole tehnyt valitusta, ei ole enää mahdollisuutta tehdä asiakasta onnelliseksi. (Hoffman et al. 1995.)

Ravintolapalveluja on tutkittu joko asiakkaan tai palvelujen tuottajan tai samanaikaisesti kummankin näkökulmasta. Ensimmäistä tyyppiä edustavat esimerkiksi Mattila (2001), Meiselman (2003), Andersson ja Mossberg (2004) ja Hansen, Öystein ja Gustafsson (2005). Warde ja Martens ovat tutkineet (2000) laajasti ulkona syömisen sosiologiaa yhdistäen palvelun tuottajan ja asiakkaan näkökulman. FAMM-malli on tutkimuksista ainoa, jossa sovelletaan yksistään palvelujen tuottajan näkökulmaa ja jossa painotus on operatiivinen (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). Operatiivinen painotus tekee mallista hyvin käytökelpoisen ajatellen ravintolapalvelujen kehittämistä. Gustafsson et al. ovat tutkimuksessaan (2006) arvioineet ateriäkokemuksista tehtyjä havaintoja käyttäen aineistona Michelinin oppaan asiantuntevien tarkkailijoiden tuottamia havaintoja useiden vuosikymmenten ajalta.

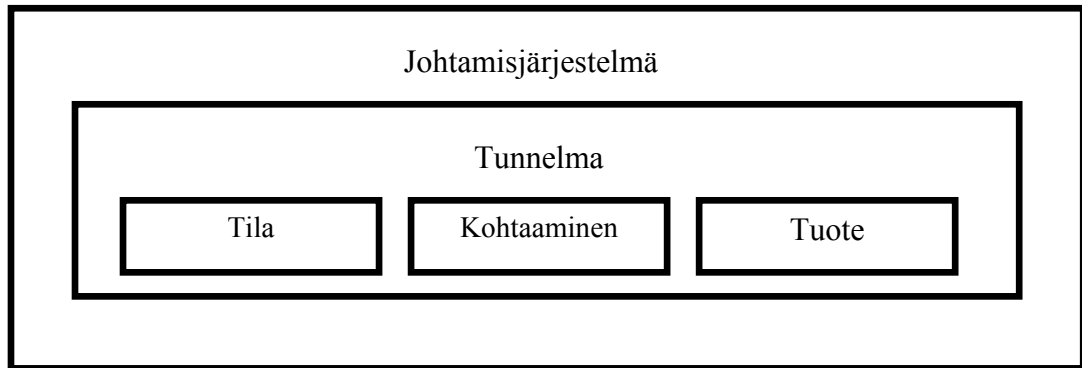
Edellä esitettyjen ruokapalvelun tärkeimpiä laatutekijöitä koskevien tutkimusten vertailun helpottamiseksi taulukkoon 3 on koottu tuloksista yhteenveto.

Taulukko 3. Eri tutkimuksissa todetut ravintolan tärkeimmät laatutekijät

Warde & Martens (2000)	Palvelun saatavuus (access)	Palvelun tuottaminen (delivery)	Nautinto (enjoyment)	Tarjoilutapa (modes of provision)	
Meiselman (2003)	konteksti	ympäristö	ruoka		
Andersson & Mossberg (2004)	keittiön laatu	ravintolan sisustus	palvelu	seura	toiset asiakkaat
Hansen, Öystein, Gustafsson (2005) CMEM -malli	ydintuote	ravintolan sisustus	kohtaaminen	seura	tunnelma
Gustafsson, Öström, Johansson, Mossberg (2006) FAMM-malli	tila	tuote	kohtaaminen	johtamisjärjestelmä	tunnelma

Vaikka tutkimukset eivät olekaan menetelmällisesti ja näkökulmaltaan suoraan vertailukelpoisia, taulukko kertoo kuitenkin sen, miten monissa kohdissa tulokset ovat yhteneviä painottaen samoja laatutekijöitä joskin vähän eri sanakäantein. Tutkimustuloksista voi lukea, että esimerkiksi usein toistuva käsite kohtaaminen voidaan ymmärtää suppeasti vain palveluhenkilöstön ja asiakkaan välisenä kohtaamisena, mutta myös laajasti, jolloin siihen ovat luettavissa lisäksi oma pöytäseurue ja toiset asiakkaat. Suurelta osin saman merkityksisiä sisällöltään ovat laatutekijöinä ruoka, keittiön laatu, ydintuote ja tuote. Samoin samaa ymmärretään käsitteillä tila, ravintolan sisustus ja ympäristö. Warde & Martensin tapa käsitellä ravintolan laatutekijöitä on joukosta kaikkein erottuvin, ja näkökulmat on nimetty laajasti. Kuitenkin tekstistä selviää, että sisällöt niissäkin ovat hyvin pitkälle samankaltaisia kuin muissa vertailun tutkimuksissa. Näiden tutkimustulosten vertailun perusteella voidaan kiteyttää neljä kaikkein tärkeintä laatutekijää ravintolapalveluissa. Ne ovat tila, tuote, tunnelma ja kohtaaminen. Nämä asiat korostuvat parhaiten FAMM-mallissa, johon sisältyy viidentenä tekijänä tärkeä johtamisjärjestelmä. Se on palvelutapahtuman taustalla oleva erittäin tärkeä, mutta asiakkaalle näkymätön ohjausjärjestelmä. Kaikki viisi näkökulmaa on FAMM-

mallissa ryhmitelty kahteen kategoriaan. Ensimmäinen seuraa loogista palvelutapahtuman etenemistä (tila, kohtaaminen ja tuote). Toinen on luonteeltaan laajalaisempi (tunnelma ja johtamisjärjestelmä). Kuviossa 6 esitetään FAMM-malli palvelun tuottajan näkökulmasta.



Kuvio 6. Five Aspects Meal Model eli FAMM-malli (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006)

FAMM-mallin mukaan, kolme tekijää – tila, kohtaaminen ja tuote – yhdessä luovat tunnelman. Johtamisjärjestelmä käsittää palveluprosessin kokonaissuunnittelun, erilaisten säädösten ja lakien noudattamisen sekä liiketaloudelliset tekijät, joita ravintolassa on noudatettava, että pysytään liiketoiminnassa mukana. Kaikki tekijät huomioiva FAMM-malli esittyy laajana viitekehyksenä, joka on selväpiirteinen vertailupohja ja käyttökelpoinen malli ravintolapalvelujen suunnittelun pohjaksi. Seuraavissa luvuissa 2.3.1–2.3.5 kuvataan Gustafssonin et al. (2006) tuottamaa FAMM-mallia analysoiden sen eri tekijöitä ja niiden vaikutusta kuluttajaan. Teoriassa tuodaan esiin korostetusti sitä, millä tavalla ravintolan johdon on syytä ottaa eri tekijät huomioon kehittäessään ruokaelämyspalveluja. Kuvausta täydennetään muulla tutkimustiedolla, joka malliin sisältyvistä viidestä näkökulmasta on tuotettu. FAMM-mallia sovelletaan myös empiiristen analyysien apuna myöhemmissä luvuissa 3–5.

2.3.1 Tilat

Kotler on ensimmäisenä nostanut esiin fyysisen ympäristön merkityksen ja vaikutuksen (1973) asiakkaan käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Bitner kutsuu (1992) tätä rakennettua ympäristöä palvelunäyttämöksi (servicescapes). Ryu ja Jang ovat tuoneet (2008) esiin käsitteen *dinescape* liittyen nimenomaan ravintolapalveluihin ja ruokailutiloihin. Nämä käsitteet ovat lähes samansisältöisiä ja viit-

taavat ympäristöön, jossa palvelu tuotetaan ja jossa vuorovaikutus asiakkaan kanssa tapahtuu.

Fyysisen ympäristön kyky vaikuttaa käyttäytymiseen ja luoda mielikuvia on erityisen tärkeä palvelualoille, kuten hotellit ja ravintolat (Bitner 1992: 57). Myös monet muut tutkimukset ovat osoittaneet, että ravintolan sisustuksella on merkitystä ateriakokemuksessa (esimerkiksi Finkelstein 1989; Nissen, Johansen & Blom 2003; Andersson & Mossberg 2004). Ympäristön antamilla vihjeillä on tärkeä merkitys ruokapalveluun liittyvän arvon havaitsemisessa, ja ne vaikuttavat asiakkaiden palveluun kohdistamiin odotuksiin (Wall & Berry 2007). Kun ympäristö esimerkiksi vahvistaa ruoan teemaa, ruoan hyväksyttävyys kasvaa (King, Meiselman, Hottenstein, Work & Cronk 2007). Finkelsteinin mukaan (1989) palveluympäristön fyysinen ilme, sisustus ja koristelu, vaikuttavat asiakkaiden emotionaalisiin odotuksiin yhtä paljon kuin ruoka. Tilan sisustaminen on Wakefieldin ja Blodgetin (1994, 1996) mukaan viihtymiseen ja mielihyvään keskittyneissä palveluissa erityisen tärkeä tyytyväisyystekijä. Ympäristön emotioita synnyttävä vaikutus ja kyky vaikuttaa tyytyväisyyden tasoon johtavat siihen, että erityisesti ruokaelämyspalvelujen tuottajan on kiinnitettävä ympäristön laatuun paljon huomiota.

Ympäristö alkaa vaikuttaa asiakkaaseen jo ennen ravintolan valintaa, sillä jo ennen ostopäätöstä asiakkaat yleisesti etsivät vihjeitä yrityksen kyvykkyydestä ja laadusta (Berry & Clark 1986; Shostack 1977). Fyysinen ympäristö koko runsaudessaan antaa parhaiten tällaisia kaivattuja vihjeitä. Ravintola-alalla kadulta avautuva ikkunäkymä on usein ratkaisevassa asemassa sen suhteen minkälaisia visuaalisia viestejä tila antaa asiakkaalle. Nopealla vilkaisulla asiakas pääättelee, kuinka hyvin ravintola vastaa hänen sen hetken odotuksiaan (Hutchings 2003: 110). Myös tilassa käytetyillä materiaaleilla on viestintävoimaa, sillä ne vaikuttavat kuluttajan laatumielikuviin ravintolasta (LaSalle & Britton, 2003). Fyysinen palveluympäristö voi joko helpottaa tai hankaloittaa asiakkaan tavoitteiden täyttämistä. Bitnerin tutkimusten mukaan (1992) määrätyt ympäristötekijät tuottavat kokemuksen palveluympäristöstä, ja tämä kokemus tuottaa sisäisiä reaktioita, jotka puolestaan tuottavat tietynlaista käyttäytymistä. Ympäristötekijöihin kuuluvat kaikki kontrolloitavissa olevat tekijät, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan ihmisten toimintaan palveluympäristössä. Bitner on jakanut (1992) nämä kontrolloitavissa olevat ympäristötekijät ilmapiiritekijöihin, sisustus- ja suunnittelutekijöihin sekä merkkeihin, symboleihin ja artefakteihin. Ihmiset reagoivat näihin kognitiivisesti, emotionaalisesti ja fyysisesti.

Tilan luominen on todella monien asioiden summa ja iso haaste etenkin ruokaelämiskonseptin kehittäjälle. Koska ympäristön laatu heijastuu yksilöllisessä

käyttäytymisessä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, siihen kannattaa panostaa (Bitner 1992; Kwortnik 2007). Ravintolatilaaan liittyvistä lukuisista laatutekijöistä ja niiden merkityksestä asiakkaan kokemuksen kannalta on esitetty monia luokitteluja (esimerkiksi Turley & Milliman 2000; Hansen, Öystein & Gustafsson 2005; Ruy & Jang 2008). Ruyn ja Jangin (2008) luokittelu on tehty ravintolan ruokailutilaan, ja siinä eritellään laatutekijät kuuteen ryhmään: tilojen estetiikka, viihtyvyystekijät, valaistus, kattaukset, tilan layout ja palveluhenkilöstö. Ruyn, Leen ja Kimin tutkimuksen mukaan (2012) fyysinen ympäristö on toiseksi tärkein mielikuviin vaikuttava tekijä. Tilojen estetiikalla, tunnelmalla ja työntekijöillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden mielihyvän tasoon (Ruy & Jang 2007). Fyysiset tilat voivat olla tärkeä asiakastyytyväisyyttä parantava tekijä, mutta epäonnistuaan tilojen estetiikka voi vaikuttaa myös merkittävästi tyytymättömyyteen (Ruy & Han 2010, 2011). Tilaan liittyvistä tekijöistä tehtyjen tutkimusten mukaan keskeisiä asioita näyttävät olevan tilan värit, äänet, kalustus ja layout-ratkaisut, valaistus, ilman laatu, pintamateriaalien laatu, lämpötila, puhtaus sekä tyyliin liittyvät yhdenmukaisuus, salaperäisyys ja kompleksisuus.

Näihin kaikkiin tulee kiinnittää huomiota ravintolan tilan suunnittelussa. Ravintola-alalla hyvin merkittävä laatua määrittävä tekijä on puhtaus ja erityistä merkitystä asiakaskokemuksessa on esimerkiksi saniteettitilojen puhtaudella. Monet ruokailijat tekevät johtopäätöksen, että jos saniteettitilat ovat likaiset, myös ruoanvalmistusrutiinit ovat likaiset (Hutchings 2003: 114). Puhtauden perusteella tehty johtopäätös heijastuu myös asiakkaan ruokailukokemukseen. Tilan laatutekijöillä on monenlaisia vaikutuksia asiakkaan kokemukseen ja käyttäytymiseen. Taulukkoon 4 on koottu muutamia keskeisiä tilan laatu-ulottuvuuteen liittyviä tutkimustuloksia.

Perusoletus on, että mikäli ympäristö herättää kuluttajassa positiivisia sisäisiä reaktioita, kuluttaja pyrkii lähestymään paikkaa. Jos reaktiot ovat negatiivisia, kuluttaja pyrkii välttämään ympäristöä (Mehrabian & Russell 1974). Donovanin ja Rossiterin (1982) mukaan positiivinen lähestyminen näkyy kuluttajan käyttäytymisessä olotilasta nauttimisena, palaamisena, vetovoiman kokemuksina ja ystävällisyytenä toisia kohtaan. Se näkyy myös kulutetun rahan ja ajan määrässä sekä ympäristön tutkimisen määrässä. Ruokaelämyspalveluun hyvin soveltuvassa ympäristössä on hyvä olla sopivasti kompleksisuutta tuottamassa emotionaalisia reaktioita. Toisaalta tilassa on oltava myös selkeyttä ja tyyllillistä yhtenäisyyttä, jotka aiheuttavat vieraassa positiivisia arviointeja paikasta sekä lisäävät hallinnan tunnetta. Myös ripaus mystisyyttä on suotavaa, koska se synnyttää vieraassa sopivasti jännittyneisyyttä (Kaplan 1987; Bitner 1992). Ihmisellä on tärkeä perustarve päästä nopeasti selvyyteen tilasta ja tämä korostuu varsinkin ensimmäisellä käyntikerralla. Palvelumaiseman nopea ja selkeä hahmottaminen on tärkeää, koska

kuluttaja haluaa välttää epävarmuutta ja turvattomuuden kokemuksia (Mossberg 2003). Hallinnan tunteeseen voidaan Bitnerin (1992) mukaan vaikuttaa selkeillä opasteilla, hyvällä ilman vaihdolla ja riittävällä tilalla.

Taulukko 4. Ruokaelämyspalvelun tilan laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset

Tutkimus	Keskeiset tulokset
Bitner (1992)	Kuluttajan kokemus henkilökohtaisesta kontrollista on tärkeä ja vaikuttaa positiivisesti kokemukseen. Muun muassa selkeillä opasteilla, hyvällä ilmanvaihdolla ja riittävällä tilalla voidaan lisätä kokemusta henkilökohtaisesta hallinnasta.
Wakefield ja Blodgett (1994, 1996)	Tilan sisustus on erittäin tärkeä tyytyväisyystekijä ravintoloissa silloin, kun viivytään kauemmin ja kun ravintolaan tulemisen motiivina on mielihyvä.
Mossberg (2003)	Ihmisellä on tärkeä perustarve päästä selvytyteen tilasta. Mikäli tässä palvelumaiseman identifioinnissa on jotakin epämääräisyyttä, se aiheuttaa kuluttajassa epävarmuutta, epä mukavuutta ja turvattomuuden kokemuksia.
La Salle ja Britton (2003)	Tilassa käytetyt materiaalit vaikuttavat kuluttajan laatumielikuviiin ravintolasta.
Wall ja Berry (2007)	Tiloilla ja nähtävillä esineillä on (=mekaaniset vihjeet) on tärkeä merkitys ruokailukokemuksen arvon luomisessa. Niillä on kyky vaikuttaa asiakaskäisiin jo ennen kuin he pääsevät kosketukseen ravintolan inhimillisten tai toiminnallisten vihjeiden kanssa. Näin ollen ravintolaympäristön konseptointi on selkeä palvelulupaus ja se vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin palvelua kohtaan.
Ryu ja Jang (2007)	Tilojen estetiikalla, tunnelmalla ja työntekijöillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden mielihyvän tasoon.
Ryu ja Han (2010)	Fyysisellä ympäristöllä, ruoan laadulla ja palvelulla on merkittävä vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen.
Ryu ja Han (2011)	Tilojen estetiikalla, valaistuksella, layoutilla ja palveluhenkilökunnalla on merkittävä vaikutus asiakkaiden tyytymättömyyteen.
Ruy, Lee ja Kim (2012)	Fyysinen ympäristö on toiseksi tärkein mielikuviin vaikuttava tekijä ravintolassa.

FAMM-teoriassa (Gustafsson et al. 2006) muistutetaan ravintolan johtoa sopeuttamaan tilaratkaisut ravintolan konseptiin, sesonkiin, tarjottavaan ateriaan, ruokailijoiden määrään ja odotuksiin. Niistä riippuu, miltä tilan tulee näyttää, kuinka pöydät tulee sijoittaa ja kattaa, minkälainen valaistus ja äänimaaailma tulee luoda.

Ruokaelämyspalvelussa tämä kokonaisvaltainen kehittäminen korostuu. Kaikkiin edellä mainittuihin kysymyksiin on voitava vastata ennen ruokalistan suunnittelua ja toteutusta, että voidaan saavuttaa tunne ja tuntuma konseptista, kaudesta ja niistä asioista, jotka sillä hetkellä ovat tärkeitä asiakkaiden kokemukseen vaikuttavia asioita. FAMM-malli ehdottaakin, että aterian suunnittelussa edetään yleisemmistä tilaa koskevista resursseista kohti pienempiä ruokalistan yksityiskohtia. Tilaa ja siihen liittyviä resursseja on tutkittava ensin, koska ne muodostavat ruokaelämyskokemukseen vaikuttavat tärkeät puitteet ja myös ohjaavat konkreettisesti suunnittelijoiden työtä yksityiskohtaisemmalle tasolle.

2.3.2 Kohtaamiset

Kohtaamisesta ja sen merkityksestä puhutaan palvelujen markkinoinnin kirjallisuudessa laajasti, ja sitä sanotaan totuuden hetkeksi, jossa yritys lunastaa asiakkaalle luomansa lupaukset. Asiakasta palvelevan henkilöstön käyttäytyminen on avaintekijä asiakkaan kohtaamisessa. Henkilökunta näyttelee kaikkein tärkeintä roolia tuottaessa elämyskokemukseen tähtääviä palveluja (Brunner-Sperdin & Peters 2009). Wallin ja Berryn mukaan (2007) inhimilliset tekijät ovat tärkeämpiä kuin mekaaniset tekijät (ympäristö, design), kun arvioidaan ravintolan palvelun laatua. Yleisesti palvelun tärkeimpinä laatutekijöinä pidetään luotettavuutta, reagoitavuutta, ammattitaitoa, empatiaa ja toimintaympäristön laatua (Zeithaml & Bitner 2000). Erityisesti ravintola-alalla kolme tärkeintä ihmisten välistä kohtaamista sävyttävää tekijää ovat järkevä ammattimaisuus, inhimillinen lämpö ja nautinto (Hansen 2005). Kuluttajat ovat yhä vaativampia palvelun suhteen ja yrityksissä ymmärretään yhä paremmin palvelun roolin kriittisyys yrityksen menestyksen kannalta (McColl-Kennedy & White 1997).

On tehty lukuisia tutkimuksia siitä, miten asiakkaan kohtaavan palveluhenkilön pitäisi käyttäytyä, että selviytyisi parhaalla tavalla totuudenhetkestään. On todettu, että asiakasta pitäisi pystyä ilahduttamaan eikä vain saattamaan tyytyväiseksi (Oliver 1997). Tämä on tärkeää varsinkin elämykselliseen kokemukseen tähtäävissä palveluissa. Asiakaspalvelijan pitäisi pyrkiä tuottamaan emotionaalista positiivista tunnetilaa. Sitä voidaan tuottaa jo palvelun saavuttaessa minimistandardin tason, mikäli asiakaspalvelija samanaikaisesti kiinnittää asiakkaaseen ylimääräistä huomiota ja saavuttaa asiakkaan kanssa yhteisymmärryksen. Positiiviseen tunnetilaan voi vaikuttaa lisäksi se, että asiakas arvioi palvelun autenttiseksi ja asiantuntevaksi (Price, Arnould & Deibler 1994.) Voidakseen synnyttää positiivista tunnetilaa asiakkaassa, henkilökunnan on ensin itse osoitettava positiivisia tunteita (Tombs & McColl-Kennedy 2003). Lämmön tunteen syntymisellä on erityinen merkitys asiakkaan ja palveluhenkilöstön kohtaamisessa. Koettu lämmön tunne

vaikuttaa koko palvelun kokemiseen ja asiakkaan lojaalisuuteen yritystä kohtaan (Lemmink & Mattsson 1998). Positiivisen tunnetilan synnyttämiseksi korostetaan lisäksi yhteisen ymmärryksen saavuttamisen merkitystä asiakkaan kanssa (Bitner 1993; Price, Arnould & Deibler 1995). Pricen et al. mukaan (1995) tämä saavutetaan osoittamalla ymmärrystä ja empatiaa asiakkaalle. Myös ylimääräisen huomion osoittaminen, aitous, pätevyys sekä vähimmäisvaatimusten täyttäminen ovat tässä pyrkimyksessä tärkeitä asioita. Yhteisen ymmärryksen löytämiseksi Bitner et al. korostavat (1993) lisäksi yhteyden löytämistä asiakkaan henkilökohtaiseen elämään sekä omien henkilökohtaisten kokemusten avointa jakamista asiakkaan kanssa. Rajaton ja avoin kommunikointi ovat varsinkin intiimeissä tilanteissa tärkeitä. Siehlin et al. mukaan (1992) reagoiminen, empaattisuus ja vakuuttaminen ovat asiakastyytyväisyyden kannalta suhteellisesti tärkeämpiä laajoissa ja intiimeissä palvelukohtaamisissa kuin lyhyissä. Ruokaelämyspalveluihin nämä asiakaspalvelijoille kohdistetut ohjeet soveltuvat hyvin, koska elämysten tuottamisessa korostetaan positiivisia tunteita, autenttisuutta ja pitkälle vietyä huolenpitoa asiakkaasta. Sekä asiakaspalvelijat että asiakkaat arvostavat kohtaamisessa samoja asioita. Palvelun laatu assosioidaan kummankin keskuudessa ystävällisyyteen, huolenpitoon ja empatiaan.

Nykyisen käsityksen mukaan palvelun laatu ei ole yksipuolisesti palvelun tuottajan kontrolloitavissa oleva asia, vaan korostetaan asiakkaan ja palveluhenkilöstön yhteistoiminnan merkitystä palvelun koetun arvon luomisessa ja palvelun kokemisessa. Asiakkaan kokema palvelun arvo syntyy jo ennen kokemusta ja sen aikana eikä vain palvelutapahtuman jälkeen. Yksilöt luovat merkityksiä sosiaalisten tilanteiden kautta, joten sosiaaliset vuorovaikutustapahtumat ovat olennainen osa kokemusprosessia. Asiakaskokemukset luodaan sosiaalisesti, ja ne ovat täysin tilanteesta riippuvaisia ja kriittisen tärkeitä myönteisten asiakaskokemusten synnyttämisessä (Walter, Edvardsson & Öström 2010). Seuraavaan taulukkoon on koottu ruokaelämyspalvelusten kohtaamisten laatu-ulottuvuuteen liittyviä keskeisiä tutkimuksia.

Taulukossa mainituista tutkimuksista ainoastaan Hansenin (2005) sekä Wallin ja Berryn (2007) tutkimukset ovat kohdistuneet ravintola-alaan, mutta tulokset ovat silti sovellettavissa kaikkiin ihmisten välisiä kohtaamisia sisältäviin palvelutilanteisiin. Hansenin mainitsema kolme keskeistä kohtaamista sävyttävää avaintekijää, jotka vaikuttivat asiakaskokemukseen, ovat järkevä ammattimaisuus, inhimillinen lämpö ja nautinto. Tämä viittaa siihen, että kohtaaminen on paitsi hyvin kokonaisvaltainen kokemus, myös herkkä tilannevaihteluille ja siksi vaikeasti hallittava. Järkevä ammattimaisuus tulee esiin lähinnä aterioinnin aikana ja liittyy kykyyn esitellä ruokalista ja sopivat juomat. Inhimilliseen lämpöön liittyy rehellisyyttä, avoimuutta ja asiakkaan hyvä huomioiminen. Ellei sitä koeta, asiakasko-

kemuksesta voi tulla kylmä ja persoonaton. Nautinto tässä tilanteessa liittyy ateriakontekstiin. Nautinto on subjektiivinen kokemus, johon liittyy koko monimutkainen ateriakonteksti ilmiönä (sosiaalisuus, aistittava kokonaisvaikutelma ateriasta ja sen ympäristöstä).

Taulukko 5. Ruokaelämyspalvelun kohtaamisten laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset.

Tutkimus	Keskeiset tulokset
Bitner et al. (1993)	Yhteinen ymmärrys asiakkaan kanssa saavutetaan löytämällä yhteys asiakkaiden henkilökohtaiseen elämään ja jakamalla henkilökohtaisia kokemuksia asiakkaiden kanssa.
Price, Arnould ja Deibler (1995)	Asiakastyytyväisyyden toteutumiseen vaikuttava avaintekijä on esimerkiksi pyrkimys yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen asiakkaan kanssa. Tämä saavutetaan osoittamalla ymmärrystä ja empatiaa asiakkaalle. Muita avaintekijöitä ovat ylimääräisen huomion osoittaminen, aitous, pätevyys sekä vähimmäisvaatimusten täyttäminen.
Oliver (1997)	Asiakasta tulee ilahduttaa eikä vain saattaa tyytyväiseksi.
Lemmink ja Mattsson (1998)	Asiakaspalvelutilanteessa koettu lämmön tunne vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen ja asiakkaan lojaalisuuteen yritystä kohtaan.
Zeithaml ja Bitner (2000)	Palvelun tärkeimmät laatua kuvaavat tekijät ovat luotettavuus, reagointialttius, ammattitaito, empatia ja toimintaympäristön laatu.
Tombs ja McColl-Kennedy (2003)	Synnyttääkseen positiivisia tunteita asiakkaassa henkilökunnan on itse osoitettava positiivisia tunteita.
Hansen (2005)	Erityisesti ravintola-alalla kolme tärkeintä ihmisten välistä kohtaamista sävyttävää tekijää ovat järkevä ammattimaisuus, inhimillinen lämpö ja nautinto.
Wall ja Berry (2007)	Inhimilliset tekijät ovat tärkeämpiä kuin mekaaniset tekijät (ympäristö, design), kun arvioidaan ravintolan palvelun laatua.
Brunner-Sperdin ja Peters (2009)	Henkilökunta näyttelee kaikkein tärkeintä roolia tuottaessa elämyskokemukseen tähtääviä palveluja.
Walter, Edvardsson ja Öström (2010)	Kontaktihenkilöstön ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen rooli on kriittisen tärkeä myönteisten asiakaskokemusten saamisessa.

Kohtaamiseen lukeutuvat myös kohtaamiset muiden ravintolavieraiden kanssa. Niillä on suuri merkitys palvelukokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen (Anderson & Mossberg 2004). Sosiaalisen ympäristön on todettu vaikuttavan positiivisesti ravintolakokemukseen, jos ryhmä on luonnollisesti muodostunut ja ihmiset tuntevat toisensa (King et al. 2007). Muiden asiakkaiden läsnäololla ja käyttäytymisellä voi olla paitsi positiivisia, myös negatiivisia vaikutuksia (Bitner 1992,

Arnould & Price, 1993; Grove & Fisk 1997; Parker & Ward 2000). Tunnelma voi tarttua ihmisryhmästä toiseen ja olla parhaimmillaan hyvin palkitseva ja tunnelmaa kohottava kokemus (Tombs & McColl-Kennedy 2003: 462). Toiset asiakkaat ovat osa visuaalista palvelunäyttämöä, jossa käyttäytymisen lisäksi myös toisten asiakkaiden iällä, ulkonäöllä ja pukeutumisella on merkitystä (Kwortnik 2007).

Negatiiviset yllätykset merkitsevät asiakkaalle huonoa kokemusta (Grove, Fisk & Bitner 1992), ja niitä voivat aiheuttaa lähinnä minimipalvelutason pettäminen sekä se, että asiakaspalvelu on asiantuntematonta tai vuorovaikutuksessa esiintyy jotakin negatiivista (esimerkiksi liika henkilökohtaisuus) (Price et al. 1994). Myös väenpaljous ja liika läheisyys voidaan kokea negatiivisiksi. Silloin ihmiset voivat kokea, ettei tilanne ole kontrolloitavissa (Hui & Bateson 1991). Joskus jopa katsekontakti ventovieraiden välillä koetaan negatiiviseksi (Albas & Albas 1989) tai henkilön ulkoinen olemus uhkaavaksi (Aronoff, Woike & Hyman 1992).

Kyetäkseen tuottamaan onnistuneen palvelun ja täyttämään asiakkaiden tarpeet, FAMM-teoria ehdottaa ravintolan johdolle esitettäväksi muutamia tärkeitä kysymyksiä. Mitä henkilökuntaa on käytettävissä? Mitä kompetensseja heillä on? Tarvitseeko henkilökunta lisää koulutusta? Kuka tekee mitä ja milloin? Kivelan (1994b) mukaan kaikkiin näihin kysymyksiin on saatava vastaukset ja kysymykset on ratkaistava, että voidaan toteuttaa kohtaamisen näkökulmasta onnistunut ateriakokemus. Tämä edellyttää sekä käytännöllistä ja tuotannollista tietämystä että myös eettistä ja esteettistä ymmärrystä. Kaikki tämä edellyttää myös ravintolan johdolta hyvää työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tuntemusta.

2.3.3 *Tarjottu tuotekokonaisuus*

Tutkimus on osoittanut itse tuotteen tärkeyden palvelun osatekijöiden joukossa (esimerkiksi Lewis 1981; Auty 1992; Warde & Martens 2000; Anderson & Mossberg 2004; Hansen, Öystein & Gustafsson 2005; Ruy, Lee & Kim 2012). Warden ja Martensin (2000) mukaan joissakin tilanteissa annoksen ulkonäkö oli ”totuuden hetki”, joka ratkaisi oliko ravintola onnistunut. Visuaalinen efekti ei kuitenkaan ole riittävä, vaan ruoan maun on vastattava asiakkaan odotuksia (Fine 1992). Myös ruokalistan vaihtelevuudella on merkitystä ateriakokemuksessa. Ihmiset etsivät valinnan mahdollisuuksia ja vaihtelua ateriointiinsa (Rozin & Markwith 1991). FAMM- mallin mukaan ruoka-annosta ja ruokalistaa suunniteltaessa keittiöhenkilökunta on avainasemassa. He kiinnittävät huomion raaka-aineiden vaihtelevuuteen ja tasapainoon, makuun, aromikkuuteen, ravitsemukseen, valmistusmenetelmiin, lämpötiloihin, koostumukseen, väreihin ja muotoihin sekä sopiviin juomiin (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). Kokin taidokkuus on sitä, että hän kokkaa tyydyttävän aterian. Luovuus korostuu siinä,

että hän saa tasapainotettua ruokalajit niin, että maut, rakenteet, värit ja lämpötilat sekoittuvat ja seurustelevat keskenään tilanteeseen sopivalla tavalla siten, että asiakkaiden odotukset täyttyvät. (Meiselman 2000) Kaikki aterian aistittavat ominaisuudet ovat tärkeitä asiakkaalle. Niihin kuuluvat Meiselmanin (2000) mukaan ruoan ulkonäkö, aromit, maku, rakenne, lämpötila ja äänet. Ruoan maistumisen kannalta maku- ja hajuaisti tuottavat ensisijaiset aistimukset, mutta ruokaelämyksen kokonaisuuden kokemisessa kaikilla aistimuksilla on merkitystä. Esimerkiksi se, miltä ruoan pureskeleminen kuulostaa kokijan pään sisällä, voi tuoda kokonaan uuden ulottuvuuden ruokailukokemukseen. (Spence, Puccinelli, Grewal & Roggeveen 2014).

Hansenin, Öysteinin ja Gustafssonin mukaan (2005) ydintuote on yksilöllinen kokonaiskokemus ruoasta ja sen erilaisista kombinaatioista juomien kanssa. Ne yhdessä tuottavat sosiaalisia reaktioita ja vuorovaikutusta ympäristön kanssa *à la carte* -ravintoloissa. Ydintuote määrittää ravintolassa yleisesti ruoaksi ja juomaksi ja siihen katsotaan kuuluvaksi myös ruokailuun oleellisesti liittyvä palvelu, ruoan esillepano ja tarjoilutapa. Ohjelmatkin voidaan lukea ravintolan tarjoamaan tuotteeseen, ja varsinkin ruokaelämyspalveluissa niiden sisällyttäminen palvelukonseptiin ainutlaatuisuutta lisäämään, kuuluu asiaan. Ruokalistan rooli on kuitenkin todistettu hyvin keskeiseksi (esimerkiksi Clark & Wood 1998; Meiselman 2000; Namkung & Jang 2007), ja siksi myös tässä päähuomio kiinnitetään ruokatuotteeseen.

Ruokalistalla ja ruoan erilaisilla laatutekijöillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden tyytyväisyystasoon, palvelun kokemiseen ja käyttäytymiseen. Ruokalistan ja tarjoilijoiden tekemien suositusten yhdistelmä muun muassa vaikutti ratkaisevasti siihen, kuinka asiakkaat kokivat aterian kokonaisuutena (Meiselman 2000). Jos suositukset eivät vastanneet tai ylittäneet vieraan odotuksia, oli riski asiakkaan tyytymättömyydestä. Ruokalistan pitää olla myös linjassa ravintolan kokonaistyylin kanssa. Kun henkilökunta vaikutti asiakkaan päätöksentekoprosessiin tekemällä ehdotuksia menusta, myynti lisääntyi (Bowen & Morris 1995). Asiakkaiden käyttäytymisaikomuksiin vaikuttaa merkittävästi yleinen ruoan laatu. Se vaikuttaa ravintolan valintaan ja myös asiakkaiden lojaalisuuteen yritystä kohtaan (Lewis 1981, Clark & Wood 1998). Hyvä ja vaihteleva ruokalista sekä halvat hinnat vaikuttivat eniten asiakkaiden spontaaniin sisääntuloon kadulta ravintolaan (Wood 2000). Ruoan yksittäisistä laatutekijöistä maku ja esillepanotapa todettiin merkittävimmiksi asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden käyttäytymisaikomuksiin vaikuttaviksi tekijöiksi (Namkung & Jang 2007). Ruoan laatu on puolestaan tärkein yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa ravintolan imagoon. Ravintolan imago vaikuttaa edelleen asiakkaan havaitsemaan arvoon (Ruy, Lee & Kim 2012). Seuraavaan

taulukkoon on koottu muutamia keskeisiä ravintolan tarjoamaa tuotekokonaisuutta koskevia tutkimustuloksia.

Taulukko 6. Ruokaelämyspalvelun tuotekokonaisuuden laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset

Tutkimus	Keskeiset tutkimustulokset
Stephoe, Pollard ja Wardle (1995)	Tutkijat ovat tunnistaneet 9 yleistä ruoan valintakriteeriä: terveellisyys, mieliala, vaivattomuus, aistinvarainen miellyttävyys, luonnollisuus, hinta, painonhallinta, tutuus ja eettisyys. Se, mitkä valintakriteerit korostuvat kuluttajan subjektiivisessa kokemuksessa, riippuu niin kuluttajasta itsestään kuin myös useista tilannetekijöistä.
Bowen ja Morris (1995)	Ruokalistan pitää olla linjassa ravintolan kokonaistyylin kanssa. Myynti lisääntyi, kun henkilökunta vaikutti päätöksentekoprosessiin tekemällä ehdotuksia menusta.
Hansen, Öystein ja Gustafsson (2004b, 2005).	Ydintuotteen visuaaliset efektit olivat tekijä, jonka monet vastaajat näkivät yhtä tärkeäksi ateriakokemuksessa kuin ruoan maun. Ydintuote on yksilöllinen kokonaiskokemus ruoasta ja sen erilaisista kombinaatioista juomien kanssa. Ydintuotteeseen kuuluvat makuaistimukset ruokailun yhteydessä, presentaation muoto ja ruokalistan kokoonpano.
King, Weber, Meiselman ja Liv (2004)	Kokeelliseen ympäristöön verrattuna kuluttajien on havaittu antavan elintarvikkeille aidossa ravintolaympäristössä korkeampia hyväksyttävyyssarvioita.
Namkung ja Jang (2007)	Yleinen ruoan laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden tyytyväisyyteen ja käyttäytymisaikomuksiin. Ruoan laatutekijöistä maku ja esillepanotapa olivat kaksi merkittävintä asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden käyttäytymisaikomuksiin vaikuttavaa tekijää.
Ruy, Lee ja Kim (2012)	Ruoan laatu on tärkein yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa ravintolan imagoon. Ravintolan imago puolestaan vaikuttaa asiakkaan havaitsemaan arvoon, asiakkaan tyytyväisyyteen ja käytösaikomuksiin, kuten aikomukseen palata ravintolaan ja aikomukseen levittää palvelusta myönteistä viestiä eteenpäin.
Clark ja Wood (1998)	Ravintolan valintaan ja asiakkaan lojaalisuuteen ravintolaa kohtaan vaikutti eniten ruoan laatu.

FAMM-malli muistuttaa keittiömestaria tärkeistä kysymyksistä, joihin on vastattava ennen ruokalistan suunnittelua: Mikä ruokalista on sopiva tälle aterialle ottaen huomioon aterian teeman tai ravintolan liikeidean? Millaisia vieraita odotetaan: ikä, sukupuoli, työ, tausta, uskonto, ruoka-aineallergiat? Mikä sesonki on menossa? Minkä tyyppinen menu tarjoillaan (aamiainen, lounas vai päivällinen) ja onko jokin erityinen tilanne (juhla, liikeneuvottelu)? Minkälaista tuottoa ateri-

asta voidaan odottaa, kun huomioidaan ravintolan kustannukset ja asiakkaalta perittävä hinta? Minkä tyyppistä keittiölaitteistoa ja henkilökuntaa on ja millaista osaamista heillä on? Palveluntuottajien on lisäksi huomioitava ruokalistan suunnittelussa sen vaihtelevuus ja tasapainoisuus kokonaisuutena sekä myös ruoan hyväksyttävyyteen liittyvät asiat.

2.3.4 Tunnelma

Palvelun tuottajat pyrkivät huolehtimaan hyvin tunnelmatekijöiden (atmospherics) suunnittelusta ja johtamisesta, koska juuri nuo elementit synnyttävät tunnelm pohjaisia reaktioita paikkaa kohtaan ja vaikuttavat suoraan kuluttajien haluun kuluttaa aikaa ja rahaa paikassa (Donovan, Rossiter, Marcoolyn & Nesdale 1994). Erityisen tärkeää tunnelman luominen on ravintolassa, johon tullaan viihtymään ja jota pidetään kulttuurissamme jännittävänä ja mielihyvää tuottavana paikkana.

Bitner jakaa ympäristötekijät ilmapiiritekijöihin, sisustustekijöihin ja merkkeihin, symboleihin ja artefakteihin (Bitner 1992: 60). Bitnerin mukaan ympäristötekijät synnyttävät ihmisissä sisäisiä reaktioita, jotka puolestaan vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Ne kaikki vaikuttavat tilassa koettuun tunnelmaan ja tyytyväisyyden kokemiseen omalla tavallaan ja niiden tulisi sopia keskenään yhteen. Ilmapiiritekijöillä tarkoitetaan lämpötilaa, ilman laatua, melua, musiikkia ja tuoksua, ja ne huomataan usein vasta siinä vaiheessa, kun niissä on jotakin vikaa (Bitner 1992; Kwortnik 2007). Se, kuinka huonetila on sisustettu värein ja muodoin, kuinka henkilökunta on pukeutunut ja ruokalista muotoiltu, luovat tunnelman. Keskeisimpinä tilaan liittyvinä tunnelmatekijöinä ravintola-alalla voidaan pitää tuoksua, värejä, valaistusta, ääniä sekä kaikkia näkyviä tilan sisustukseen tarkoitettuja elementtejä.

Tässä tutkimuksessa sovellettavan FAMM-mallin mukaan tunnelma synnytetään kaikkien osatekijöiden avulla - tilan, tuotteen, kohtaamisen avulla, ja siihen vaikuttaa välillisesti myös johtamisjärjestelmä (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). Tunnelma on asiakkaan näkökulmasta katsottuna eräänlainen henkilökohtainen synteesi siitä, mitä käynnin aikana on tapahtunut suhteessa ruokailutilanteessa merkitykselliseksi koettuihin asioihin (Walter, Edvardsson & Öström 2010). Toisin sanoen tunnelmassa on kyse kokonaisuuden yksilöllisestä kokemisesta aterian aikana, ja siihen vaikuttivat aistimukset ja ympäristö (Hansen, Jensen & Gustafsson, 2005). Ateriakokemuksen kokonaisuutta siis voidaan kutsua tunnelmaksi. Tunnelmallisia ravintoloita voidaan kuvata paikoiksi, joissa vieraat tuntevat olonsa mukavaksi ja rennoksi. Lashleyn, Morrisonin ja Randallin tutkimus (2004) kuvaa ravintolan halutuinta tunnelmaa kotoisaksi tunteeksi ja sen synnyttävät palvelukohtaaminen sekä rentouttava ja mukava ympäristö. Tutkimus

määritteli kotoisan tunnelman lämpimäksi, mukavaksi, perinteiseksi ja ystävälliseksi (Lashley et al. 2004). Suomi syö 2014 -tutkimuksen mukaan myös suomalaiset pitävät eniten ilmapiiriltään rennoista ravintoloista (Holtinen 2014). Ruokaelämyksen tuottamisessa positiivisten tunteiden herättäminen on keskeistä ja tunnelmatekijöillä on suuri merkitys tunteiden herättämisessä ja palvelun arvon havaitsemisessa (Liu 2009). Jokainen kokija kuitenkin aistii tunnelman subjektiivisesti ja myös tilannekohtaisesti erilaiseksi, riippumatta siitä, että kokemus toistuu samassa ravintolassa. Ravintolan tunnelman autenttisuuden kokemisella on merkitystä positiivisten tunnekokemusten synnyttämisessä, mutta ellei autenttisuuden vaikutelmaa synny, se herättää herkästi myös negatiivisia tunteita (Jang, Liu & Namkung 2011). Myös aistien ylistimuloimisen vaara tunnistetaan (sensory overload) (Spence et al. 2014). Tunnelman luomisessa tärkeintä on löytää sopiva tasapaino mukavuuden, turvallisuuden tunteen ja aistiärsykkeiden tarjoamisen välillä (Katsigris & Thomas 2009: 30). Palveluntuottajan näkökulmasta tunnelman luomisessa on haasteellista juuri toimivan tasapainon löytäminen.

Monissa tutkimuksissa on manipuloitu erilaisia tunnelmatekijöitä ja testattu niiden vaikutusta asiakkaan palvelukokemukseen, ostokäyttäytymiseen, ostomääriin, ostamiseen käytettyyn aikaan sekä aikomukseen palata uudelleen. Tärkeintä olisi kuitenkin puhua palvelun kokonaistunnelmasta ja asiakkaan kokonaiskokemuksesta, jolla on asiakasarvon syntymisen kannalta suurin merkitys, eikä yksittäisten tunnelmatekijöiden vaikutuksesta. Seuraavaan taulukkoon on koottu muutamia tunnelman laatu-ulottuvuuteen liittyviä tutkimustuloksia. Niistä Millimanin (1986), Sullivanin (2002) sekä Liun, Jangin ja Namkungin (2009, 2011) tutkimukset liittyvät ravintola-alaan, mutta myös muut tulokset ovat hyvin alaan sovellettavia. Kuten taulukosta huomataan, tunnelmaan vaikuttavat monet eri osatekijät ja pienilläkin säädöillä näissä voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia. Eri-tyisesti musiikin valinta on tärkeää ruokaelämyspalveluissa asiakaskokemuksen kannalta (Milliman 1986; Sullivan 2002; Yalch & Spangenberg 1993, 2000; Arni & Kim 1993).

Taulukko 7. Ruokaelämyspalvelun tunnelman laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset

Tutkimus	Keskeiset tulokset
Milliman (1986); Sullivan (2002)	Musiikin tempo vaikutti ravintolassa asiakkaiden syömisen nopeuteen. He aterioivat selvästi nopeammin nopeatempoisen musiikin soidessa kuin hidas-tempoisen musiikin soidessa. Musiikin tempo ei vaikuttanut syötävän ruoan määrään, mutta sen sijaan hidas musiikki lisäsi alkoholi-juomien ostomäärää (Milliman 1986).
Yalch ja Spangenberg (2000) Yalch ja Spangenberg (1993)	Asiakkaat viipyivät liikkeessä kauemman aikaa, mikäli musiikki on heille ennestään tuttua. Naiset käyttivät enemmän rahaa ja aikaa ostoksiin, kun musiikki soi taustalla (background-musiikki) eikä ole kovin huomiota herättävää. Miehet taas kuluttivat enemmän aikaa ja rahaa, kun liikkeessä soi niin sanottu foreground- musiikki, joka oli korostusti etualalla, mukaansa tempaavaa ja tuotteiden piirteitä korostavaa. Asiakkaat tekivät yleisesti ottaen myös vähemmän heräteostoksia foreground-musiikin soidessa.
Areni ja Kim (1993)	Klassinen musiikki lisäsi kuluttajien rahankäyttöä. Klassinen musiikki herättää miellyttäviä tunteita ja luo hienostuneen tunnelman ympäristöön ja saa tuotteiden ja palvelun laadun korostumaan.
Mattila ja Wirtz (2001)	Mitä paremmin musiikki ja tuoksu sopivat yhteen kuluttajan mielikuvissa, sitä suurempi todennäköisyys on, että kuluttaja lähestyy tuotetta, osto-aika pitenee ja heräteostoksia syntyy. Tämä edellyttää sitä, että kumpikin elementti virittää kuluttajaa samalla positiivisella tavalla. Esimerkiksi kuluttajaa vähän virittävä (low arousal) laventelin tuoksu yhdistettynä hitaaseen musiikkiin synnyttää paremman lopputuloksen kuin laventeli ja nopeatempoisen musiikki (high arousal).
Spangenberg, Crowley ja Henderson (1996)	Kuluttajat reagoivat positiivisemmin sellaiseen ympäristöön, joka on hajustettu, kuin hajustamattomaan.
Pegler (1999), Kalcheva ja Weitz (2006)	Liikkeissä, joissa asiakaskunta on pääasiassa tehtäväsuuntautunutta, tulisi sisustuksessa suosia viileitä värejä. Elämyshoppailijoiden suosimissa paikoissa olisi syytä käyttää lämpimiä värejä sekä monimutkaisempia layout-ratkaisuja.
Liu (2009)	Ruokailun tunnelmatekijöillä oli merkittävä vaikutus asiakkaiden positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin sekä havaittuun arvoon.
Jang, Liu ja Namkung (2011)	Autenttinen tunnelma vaikuttaa merkittävästi kuluttajien positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin.

Musiikki oli yksi elementeistä, joka pystyi luomaan ravintolaan erityisen tunnelman, mutta ellei musiikki ollut yhteensopiva ravintolan tyylin kanssa, se saattoi heikentää ateriakokemusta. Musiikin tyyllillä ja rakenteellisilla tekijöillä voi olla suuri vaikutus asiakkaiden kokemiseen samoin kuin musiikin ja tuoksujen yhdistelmällä (Mattila & Wirtz 2001). Myös värit ja layout-ratkaisut ovat tärkeitä tunnelmatekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemiseen (Pegler 1999; Kalcheva & Weitz 2006). Ruoan visuaalinen houkuttelevuus vaikuttaa aterian mausta (flavori) pitämiseen (Zellner, Loss, Zearfoss & Remolina 2014). Tuoksujen merkitys ruokamaailmassa tunnelmatekijänä on hyvin keskeinen. Haju- ja makuaisti liittyvät vahvasti yhteen ja ravintolamaailmassa luonnollinen tuoksujen lähde on keittiöstä ja ruoka-annoksista levittyvä tuoksu. Siksi ravintoloissa keinotekoisien tuoksujen käyttö on harvoin tarpeen. Tuoksut ravintolassa voivat vaikuttaa nälän tunteen heräämiseen (Mossberg 2003: 134). Ruokailuympäristössä on erityinen merkitys myös puhtauden tuoksun kokemisella (Hutchings 2003: 114–115).

Ruokaelämyspalveluissa vieraan vastaanottaminen ja hyvästeleminen ovat tärkeitä ja asiakkaan mieleen jääviä kohtaamistilanteita, kohokohtia, jotka vaikuttavat tunnelmaan ja palvelukokemukseen. Ruokaelämysten tuottamisessa on kiinnitettävä paljon huomiota siihen, kuinka vieras otetaan vastaan eteistilassa, vaatehuoneessa tai jo puhelimessa, kun hän varaa paikkaa (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). Keskeisimpiä asiakaskokemukseen vaikuttavia tunnelmatekijöitä ovat pöydän äärellä olevien ihmisten välinen kommunikaatio ja sosiaalinen kokemus (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 1991; Warde & Martens 2000; Lashley, Morrison & Randall 2004; Hansen, Jensen & Gustafsson 2005), rentouttava ja mukava ympäristö (Hansen et al. 2005; Lashley et al. 2004) sekä harmoniassa olevat aistikokemukset (Hansen et al. 2005; Pine & Gilmore 1999). Tuotteet ja materiaalit voivat herättää eloon jaettuina muistoja ja yhteisiä kokemuksia, ja erityisesti sellaiset tuotteet, jotka voidaan liittää lapsuuteen ja nuoruuteen (Solomon 1996: 503). Tuotteisiin liitettävät tarinat ja nostalgiset kokemukset elävöittävät palvelua ja ovat ruokaelämysten tuottamisessa asiakkaan kiinnostusta ja tunteita herättävä ja mieleen jäämistä edistävä tekijä. Nostalgia on termi, jota on vaikea määritellä, mutta jolla on vahva tunneneritys esimerkiksi ruokaelämysten tuottamisessa. Dubois (2000: 102) on määritellyt nostalgian siten, että kun jokin ärsyke kykenee vielä vuosienkin jälkeen luomaan uudelleen henkilökohtaisen tunnekokemuksen, on kyse nostalgiasta. Siihen on usein sekoittuneena sekä surun että ilon tunteita.

2.3.5 Johtamisjärjestelmä

Johdon valvonta- ja ohjausjärjestelmä käsittää Gustafssonin et al. (2006) FAMM-mallin mukaan monia ravintolayrityksen johtamisessa tarvittavia liiketaloudellisia ja lainsäädännön vaatimia hallinnollisia toimenpiteitä. Ruoan käsittelemiseen ja viinin ja alkoholijuomien käsittelemiseen sekä henkilökunnan käyttäytymiseen liittyvä lainsäädäntö on otettava huomioon samoin kuin taloushallintoon ja johtamiseen liittyvä lainsäädäntö. Keittiölogistiikka sekä ruokailutiloihin liittyvät säädökset on niin ikään huomioitava (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). Seuraavaan taulukkoon on koottu muutamia johtamisen laatuulottuvuuteen liittyviä tutkimustuloksia.

Taulukko 8. Ruokaelämyspalvelun johtamisjärjestelmän laatu-ulottuvuuteen liittyvät keskeiset tutkimukset

Tutkimus	Keskeiset tulokset
Pine ja Gilmore (1999)	Yritysten on tärkeää fokusoida asiakaskokemukseen, koska palveluun ja hintaan perustuvat strategiat eivät ole enää riittäviä.
Kivela (1994)	Ravintolassa ruokalista toimii kommunikointivälineenä, markkinoinnin ja kaupan välineenä kuin myös liiketoiminnan ja tuotannon välineenä. Näiden näkökohtien on oltava tasapainossa ruokalistan suunnittelussa, että saavutetaan tavoitteet kaikissa toiminnoissa.
Iglesias ja Guillen (2004)	Laadulla ja hinnalla on merkittävä vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen, mikä on merkki siitä, että kaikki järjestelmän osatekijät toimivat hyvin keskenään.
Hansen, Jensen ja Gustafsson (2005); Gustafsson, Öström, Johansson ja Mossberg (2006)	Asiakkaan ja henkilökunnan välisessä kohtaamisessa oleellisen tärkeä asia on tapa, miten valitukset käsitellään.
John, Grove ja Fisk (2006)	Palvelut ovat luonteeltaan esiintymistä. Tiukasti käsiteltävät ja standardoidut palveluprosessit eivät ole aina mahdollisia. Johtajat hyötyisivät paljon, jos he kouluttaisivat asiakkaita kohtaavan henkilökunnan improvisointiin ja joustavuuteen palvelutilanteessa.
Walter, Edvardsson ja Öström (2010)	Ravintolan johdon on kiinnitettävä paljon huomiota asiakaskokemusten prosessien ja niihin liittyvien vuorovaikutustapahtumien ymmärtämiseen.

Johdon valvontajärjestelmät erilaisissa ravintolatyypeissä poikkeavat paljon toisistaan, koska ruoanvalmistukseen ja tarjoilutapoihin sisältyy paljon eroavuuksia.

Erilaiset toimintatavat vaikuttavat toimintojen ohjaukseen sekä henkilökunnan ja muiden resurssien tarpeeseen merkittävästi. Esimerkkinä mainittakoon ruoanvalmistusprosessit, jotka voivat olla hyvin erilaisia eri ravintoloissa. Meiselman (2000) erottaa ainakin seuraavat ruoan valmistustavat: cook-serve, cook-freeze, cook-chill ja sous vide -tavat. Ihanteellinen ateria on sellainen, joka on juuri valmistettu korkealuokkaisista raaka-aineista ja välittömästi tarjoiltu sopivassa ympäristössä. Tähän viittaa ensin mainittu cook-serve -tapa. Käyttämällä cook-freeze ja cook-chill -menetelmiä, ateria tai aterioiden osia voidaan valmistaa keskitetysti käyttämällä tehdasvalmistuksen menetelmiä ja komponenttien yhteenliittämisen tekniikoita (Meiselman 2000). Näillä menetelmillä päästään ruokatuotannon tehostamiseen. Gourmet-ravintoloissa suosittu sous vide -valmistus puolestaan tarkoittaa kypsentämistä tyhjiöpakkauksessa vesihauteessa, tarkoin kontrolloidussa ja tavallista alhaisemmassa lämpötilassa. Sous vide -valmistus vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi ruoan aromikkuuteen.

Ruokalista on ravintolan keskeisin työkalu, jolla informoidaan ja kuvataan tarjontaa asiakkaalle. Ohjaustyökalunakin sillä on keskeinen tehtävä. Ruokalistat ovat myös keittiöhenkilökunnalle työdokumentteja, joilla ruokapalveluoperaatioiden ruoka- ja juomahankinnat, ruoan tuotanto ja palvelu organisoidaan. Ruokalistoja voidaan pitää lisäksi liiketoiminnan työkaluina, jolloin niitä käytetään apuna markkinoinnissa ja hyvän tuoton saavuttamisessa (Kivela 1994). Alati uusia kokemuksia etsivä kuluttaja vaatii vaihtelua ruokalistoihin, ja se on pakottanut ravintoloita listojen nopeaan uudistamiseen. Ruokalistat olivat ennen pitkiä ja seikkaperäisiä, mutta nykytrendin mukaiset listat ovat lyhentyneet ja yksinkertaistuneet huomattavasti. Erilaiset maistelumenut ovat nostaneet suosiotaan. Tämä kehitys ei tarkoita asiakkaan valintamahdollisuuksien kaventumista. Se kertoo sen sijaan ostotapojen ja valmistusprosessien kehittämisestä (Wood 2000).

Johdon ohjaus- ja valvontajärjestelmän pitää toimia taustalla siten, että vieraat eivät sitä erikseen huomaa. Kuitenkin esimerkiksi Gustafssonin et al. (2006) mukaan viivästys laskun maksamisessa näkyy vieraille ja kielii siitä, että jokin systeemissä on mennyt pieleen. Vieraat eivät tätä kuitenkaan arvioi puutteena valvontajärjestelmässä vaan pikemminkin tuotteessa tai palvelussa olevana virheenä.

Erityisen tärkeä on myös kirjattu aikataulu, kun tarjotaan virallista ateriaa (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006). FAMM-teoria korostaa johdon kykyä ratkaista hinnan asettamiseen ja talouden seurantaan liittyviä kysymyksiä. Heidän tulee kyetä vastaamaan sitä paitsi raaka-aineiden toimittamista, työntekijöiden koulutusta ja ohjausta sekä johtamishaasteita koskeviin kysymyksiin. Myös hygieniaan, alkoholiin, työntekijöihin ja ympäristöön liittyvän lainsäädännön muutoksia tulee seurata ja niihin on osattava reagoida. Tehtäväkenttään kuu-

luvat lisäksi logistiikka ja valmistusprosessit keittiössä ja ruokasalissa (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006.)

Seuraavassa taulukossa on tiivistelmä kaikkien FAMM-elementtien merkityksestä ruokaelämyksen kokemisen näkökulmasta. Taulukossa eritellään eri elementtien ilmentyminen ravintolassa ja tapa, joilla ne vaikuttavat asiakkaan ruokailukokemukseen.

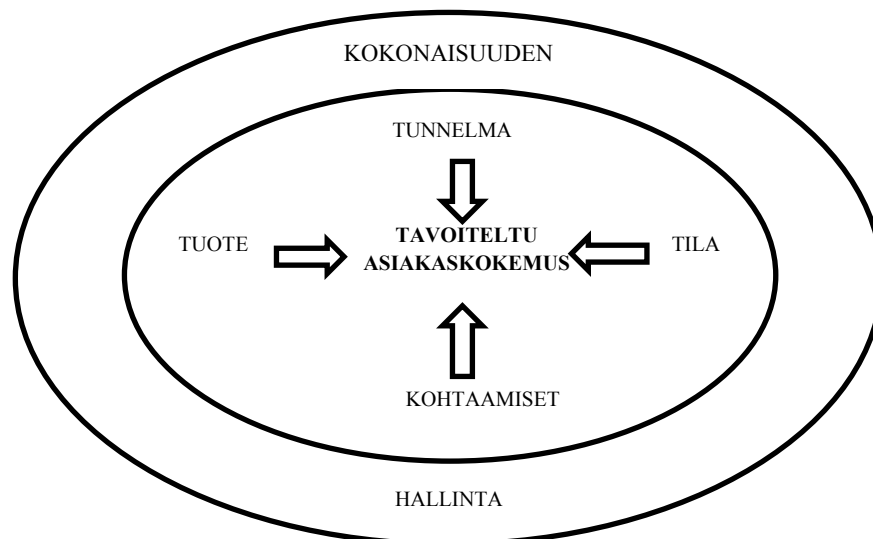
Taulukko 9. Tiivistelmä FAMM-mallin elementtien merkityksestä ruokaelämyksen kokemisen näkökulmasta

FAMM-mallin elementti	Ilmentymät ravintolassa	Vaikutus ruokailukokemukseen
Tila	<p>*Tilan tekijöistä keskeisimpiä ovat värit, äänet, kalustus, layout-ratkaisut, valaistus, ilman laatu, lämpötila ja puhtaus. Näiden välille on löydettävä ravintolan tyyliin ja teemaan sopiva tasapaino.</p> <p>*Tilassa oltava kompleksisuutta, salaperäisyyttä ja yhdenmukaisuutta. Kompleksisuus ja salaperäisyys tarkoittavat, että tilassa on oltava mielenkiintoiset kalusteratkaisut ja muoto (tasoja, seinäkkeitä, soppeja) sekä sisustustyyllissä jotakin arjesta poikkeavaa. Yhdenmukaisuus tarkoittaa selkeyttä ja tyyllillistä yhtenäisyyttä sekä hyvää toiminnallisuutta, ja selkeitä opasteita ja riittävää tilaa.</p>	<p>*Asiakas kokee tilan miellyttävänä ja viihtyisänä ruokailuympäristönä. Visuaalisesti kaunis ja viihtyisä tila herättää tyytyväisyyttä ja myönteisiä emotionaalisia reaktioita. Se lisää halua viipyä ja halua palata palveluun.</p> <p>*Kompleksisuus ja salaperäisyys tuovat kokemukseen yllätystä ja jännitystä sekä lisäävät mielenkiintoa. Kokemus parantaa mielen jäämistä.</p> <p>Yhdenmukaisuus lisää perusturvallisuudentunnetta, hallinnan tunnetta sekä lisää luottamusta palvelua kohtaan. Se parantaa myös rentouden tunnetta ja lisää halua viipyä paikassa.</p>
Kohtaaminen	<p>*Asiakaspalvelijan pidettävä hyvää huolta asiakkaasta koko tapahtuman ajan. Tämä merkitsee asiakkaan toiveiden kuulemistä ja niiden toteuttamista, reagoimista asiakkaan reaktioihin ja läsnäoloon, asiakkaan tarpeiden jatkuvaa ennakkointia ja asiantuntemuksen aktiivista peliin panemista.</p> <p>*Asiakaspalvelijan on osoitettava empaattisuutta ja positiivisia tunteita. Hänen on pyrittävä löytämään yhteys asiakkaan henkilökohtaiseen elämään ja pyrittävä myös jakamaan omia henkilökohtaisia kokemuksia asiakkaan kanssa.</p> <p>*Asiakaspalvelijan on oltava joka tilanteessa aito ja omattava viestinnällistä</p>	<p>*Ilahduttaa asiakasta ja tuottaa hänelle arvostetuksi tulemisen ja vieraanvaraisuuden kokemusta. Lisää luottamusta yritystä kohtaan ja halua palata yritykseen uudelleen.</p> <p>*Lisää tyytyväisyyttä ja positiivisia kokemuksia ja ilahduttaa asiakasta. Parantaa luottamusta ja avoimuutta sekä lisää lojaalisuutta yritystä kohtaan.</p> <p>*Lisää autenttisuuden kokemusta sekä luottamusta palvelun laatua</p>

	<p>varmuutta. Hänen on kyettävä myös tarvittaessa tilannekohtaiseen joustamiseen.</p> <p>*Asiakaspalvelija ei saa tyrkyttää mielihopeitään eikä painostaa asiakasta päätöksenteossa. Asiakkaalle on jäätävä tunne, että hän tekee valinnat itse.</p> <p>*Asiakaskunnan odotusten mukainen määrän ja laadun yhteensopivuus ravintolan konseptin ja ruokailutilanteen kanssa.</p>	<p>ja yritystä kohtaan.</p> <p>*Lisää valinnan vapauden ja rentouden tunnetta. Lisää luottamusta yritystä kohtaan. Lisää myös arvostetuksi tulemisen kokemusta.</p> <p>*Lisää rentouden tunnetta ja viihtyvyyttä. Lisää sosiaalisuutta ihmisten välillä.</p>
Tarjottu tuotekokonaisuus	<p>*Ruokalajien ulkonäön, aromien, rakenteiden, värien ja lämpötilojen keskinäinen tasapaino, joka täyttää asiakkaiden odotukset.</p> <p>*Ruokatarjonnan vaihtelevuus ja valinnanvara.</p> <p>*Ruoka- ja juomalista ovat linjassa keskenään sekä ravintolan kokonaistyylin kanssa. Ruokalistassa on myös huomioitu sesongit, ruokailutilanne ja tarjoilutapa.</p>	<p>*Aterioinnissa nautinto sekä lojaalisuus ravintolaa kohtaan lisääntyvät.</p> <p>*Kiinnostus säilyy pidempään ja lojaalisuus ravintolaa kohtaan lisääntyy.</p> <p>*Viihtyvyys lisääntyy ja luottamus ravintolapalvelun laatua kohtaan kasvaa.</p>
Tunnelma	<p>*Keskeisimpiä tilaan liittyviä tunnelmatekijöitä ravintolassa ovat tuoksut, värit, valaistus, äänet ja näkyvät sisustuselementit. Niiden tulee olla linjassa keskenään ja ravintolan kokonaistyylin kanssa.</p> <p>*Halutuin tunnelma ravintolassa on koitoisa ja rento. Sen tekevät tila, tuotteet ja kohtaamiset yhdessä.</p> <p>*Musiikin ja tuoksujen tulee sopia hyvin yhteen, mikä harmonisoi aistikokemuksia.</p> <p>*Vieraiden vastaanotto ja hyvästeleminen tärkeitä hetkiä palvelussa.</p> <p>*Ruokaan liittyvät tarinat ja nostalgialkokemukset elävöittävät palvelua.</p>	<p>*Herättävät emotionaalisia reaktioita ja vaikuttavat yksilölliseen kokemukseen ja käyttäytymiseen aterian aikana.</p> <p>*Aterian nautittavuus ja rentouden tunne lisääntyvät. Myös turvallisuuden tunne lisääntyy.</p> <p>*Lisää aterioinnin nautittavuutta. Lisää viipymisaikaa ja ostojen määrää. Hyvä ruoan tuoksu herättää nälän tunteen.</p> <p>*Kunnollinen vastaanotto ja hyvästely jäävät mieleen ja lisäävät arvostetuksi tulemisen kokemuksia.</p> <p>*Herättävät kiinnostuksen ja antavat keskustelun aiheita sekä edistävät kokemuksen mieleen jäämistä.</p>

2.4 Yhteenveto elämysperusteisen ruokapalvelun tuottamisen ja johtamisen lähtökohdista ja haasteista

Edellä on määritelty elämyksellisyyden käsitteen merkityssisältö, sen tasot ja ulottuvuudet. Johtopäätöksenä näistä teorioista voidaan todeta, että asiakas arvioi ruokapalvelua kokonaiskokemuksena eikä pelkästään ruoan tai jonkin muun erillisen tekijän pohjalta. Näin ollen elämyksellisen ruokapalvelun tuottamisen keskeisin tavoite on luoda asiakkaille sellaisia kokonaiskokemuksia, jotka erottuvat tarjonnasta ja tuottavat positiivisia ja mieleenpainuvia asiakaskokemuksia. Siksi erityisesti ruokaelämyspalvelun johtamisessa on pyrittävä hallitsemaan kaikki osa-alueet ja tuottamaan siten tasapainoinen palvelutapahtuma tuotteen, tilan, kohtaamisten ja tunnelman osalta. Seuraava malli on muunnos FAMM-mallista ja kuvaa ruokaelämyspalvelun tuottamisen kohdalla edellä kuvattua tilannetta.



Kuvio 7. Elämysperusteisen ruokapalvelun tuottamisen ja johtamisen lähtökohtia, haasteita ja prosessia kuvaava puitemalli

Tutkimuksen tavoitteena on hankkia empiiristen tutkimusasetelmien avulla ymmärrystä ruokaelämyspalvelun tuottamisen ja johtamisen prosessista. Tarkoituksena on myös rikastaa ja täsmentää sekä edelleen kehittää tätä mallia jokaisen empirian toteutuksen myötä. Luvussa 3 kuvataan tutkimuksen ensimmäistä empiiristä osaa, ruokaelämystapahtumaa nimeltä Festina lente, jonka suunnittelussa ja toteutuksessa on hyödynnetty FAMM-mallin antamia ohjeita.

2.4.1 Toiminta-analyyttisen tutkimusasetelman rakentaminen

Ruokapalvelut voivat olla hyvin erilaisia paitsi prosessin osalta, myös sen suhteen mitä elementtejä palveluun sisällytetään. Tämän tutkimusasetelman luomisessa ruokapalvelut on luokiteltu elämyksellisyyden kannalta karkeasti kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen on tavanomaisen laadukas ruokapalvelu, joka on asiakkaan odotusarvon mukainen ja josta hän saa tyytyväisyyden tunteen. Johtamisen pääfokus on laadukkaassa ruoanvalmistus- ja tarjoiluprosessin hallinnassa. Tällainen palvelu on prosessin osalta kolmesta kategoriasta helpoiten johdettavissa ja myös konseptina monistettavissa.

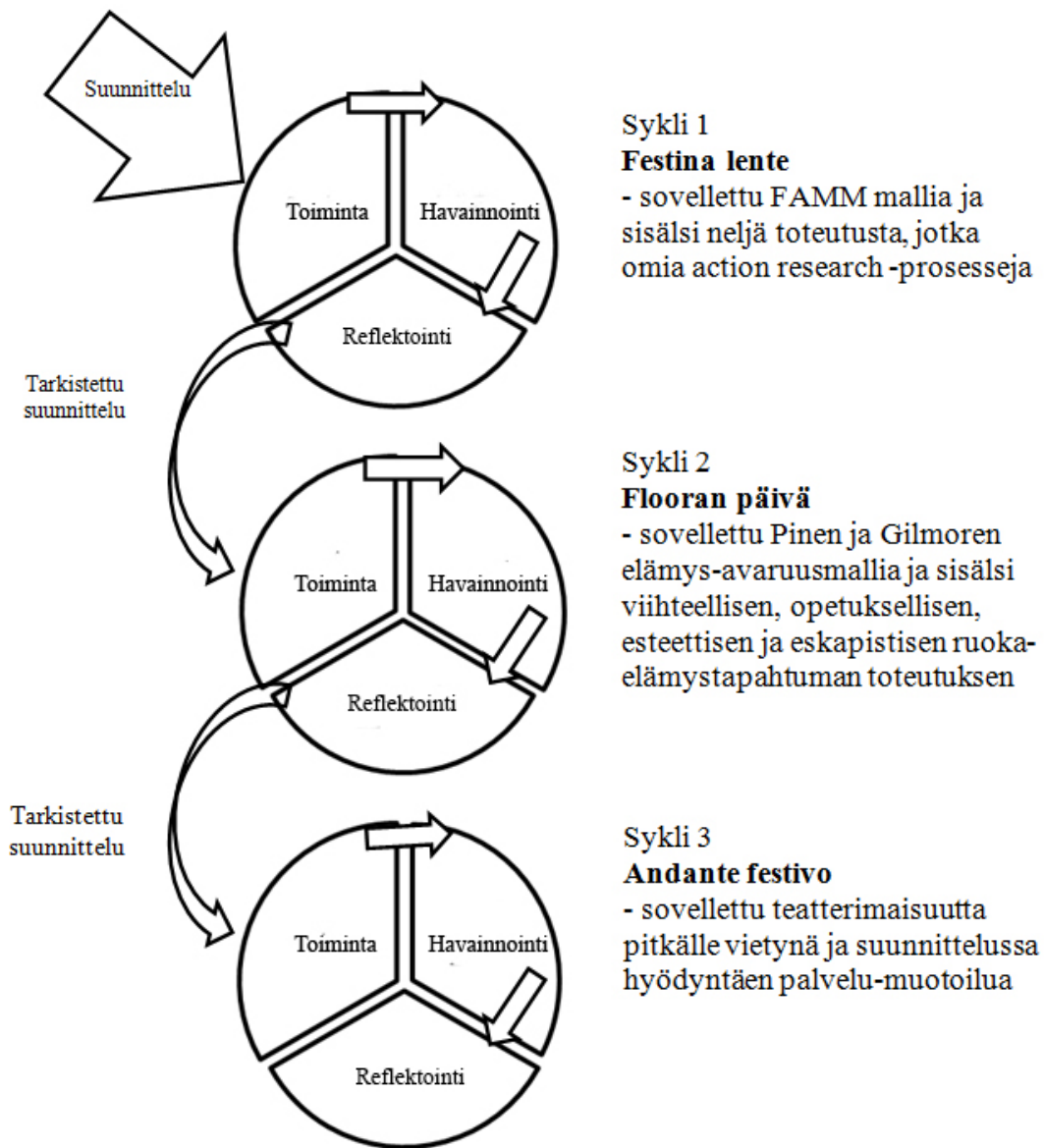
Kun halutaan erilaistaa palvelua ja lisätä asiakkaiden elämyksellisyyden kokemusta, nousee prosessin suunnittelun ja johtamisen suhteen haasteellisemmalle tasolle. Toisessa kategoriassa asiakkaalle tarjotaan jotakin ekstrapaa, joka ylittää hänen palveluodotuksensa. Tämä voi olla luonteeltaan esimerkiksi teemaan sidotun palvelun tarjoamista ja pyrkimystä hyvän asiakassuhteen kehittämiseen ja asiakkaan sitouttamiseen. Teeman avulla erotutaan kilpailijoista ja kyetään tuottamaan tunnekokemuksia. Teeman käyttö voi rajoittua vain ruokalistaan ja kattauksiin, tai se voidaan viedä pidemmälle ulottuen koko palveluympäristöön, tunnelmaan ja asiakaskohtauksiin. Tällainen palvelukonsepti voidaan tietysti ehdoin myös monistaa. Ehdot riippuvat siitä, mihin differointi perustuu ja kuinka hyvin ne asiat ovat monistettavissa.

Kun halutaan tarjota ainutlaatuista asiakaskokemusta ja tuottaa entistä varmemmin pysyviä muistijälkiä asiakkaalle, haasteellisuus palveluprosessin johtamisessa kasvaa uudelle tasolle. Tässä kolmannessa kategoriassa ruoanvalmistus- ja tarjoiluprosessin hallinnan lisäksi tulevat kuvaan teeman johtamiseen sekä toimintojen organisoimiseen liittyvät vaatimukset eli palvelukokonaisuuden hallinnan haasteet. Tällöin on kyse palvelutapahtumasta, joka sitoo asiakkaat tapahtumaan jollakin persoonallisella tavalla ja koskettaa monipuolisesti aisteja. Siihen sisältyy monenlaisia asiakaskokemusta rikastavia elementtejä ja myös draamallisuutta. Tällöin asiakas kokee varmimmin elämyksiä ja hänelle jää kokemuksesta pysyviä muistijälkiä. Prosessina palvelu on voinut kuitenkin kehittyä sellaiselle tasolle, että konseptin monistaminen ei olekaan enää mahdollista koska kokonaisuuden hallinnan haasteellisuus on lisääntynyt liikaa suhteessa käytettäviin resursseihin. Palveluntuottaja joutuu tällöin harkitsemaan erilaisia mahdollisuuksia päästä helpommalla. Kriittisiksi tekijöiksi nousevat ne ehdot, millä ainutlaatuinen ja elämyksellinen tapahtuma voidaan tuottaa pienemmillä panostuksilla ja helpommin. Muutoin voi käydä niin, että palvelutapahtumasta tulee paitsi ainutlaatuinen, myös ainutkertainen.

Tässä tutkimuksessa on toteutettu kolme laajaa empiiristä koeasetelmaa, joiden avulla on konkreettisesti päästy kiinni palveluprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Koetoteutuksissa elämyksellisyyden määrää ja samalla johtamisen haastetta on vähitellen kasvatettu. Niiden kautta on pyritty ymmärtämään paremmin ainutlaatuisuuden synnyttämisen haastetta ruokapalveluissa ja pyritty paljastamaan niitä ehtoja, joilla palvelutapahtuma voidaan tuottaa helpommin ja kustannustehokkaammin. Tutkimuskokonaisuus on toteutettu kolme sykliä sisältävän action research -prosessin avulla. Jokaiseen sykliin on sisällynyt suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet. Niiden avulla on pyritty eri tavalla asetetun kysymyksen kautta vastaamaan yhteen kysymykseen: Minkälaisia ehtoja yritykselle voidaan kokonaisvaltaisuuden johtamisen nimissä asettaa, kun pyritään kehittämään ruokapalvelua tapahtumaksi?

Ensimmäinen sykli (Case 1 Festina lente) pyrki keskittymään ruokapalvelun kokonaisuuden hallinnan haasteeseen yksityiskohtien kautta eli painopiste oli prosessin hiomisessa kokonaisuudeksi. Tutkittiin, miten hyvä kokonaisuus on johdettava niin, että lukuisat asiakaskokemukseen vaikuttavat yksityiskohdat hallitaan samanaikaisesti ja tasapainoisesti. Festina lente itsessään sisälsi neljä toteutuskertaa, jotka olivat palveluformaattina keskenään samanlaisia, mutta joissa palveluprosessi ja servicescape jalostuivat kerta kerralta. *Toinen sykli* (Case 2 Flooran päivä) pyrki kuvaamaan, millä tavalla erilaiset kokemustyytit vaikuttavat asiakaskokemukseen ja mitä haasteita erilaisten teemojen tai kokemustyyppien suunnitteluun ja johtamiseen liittyy. Tässä johtamisen haasteellisuutta on kasvatettu luomalla neljä erilaista elämyspalvelutyyppiä, joissa asiakkaan aktiivisuuden taso ja kokemuksen syvällisyyden taso vaihtelevat. *Kolmas sykli* (Case 3 Andante festivo) kohdisti kiinnostuksen palvelun laajuuden, massiivisuuden ja teatterimaisuuden haasteeseen. On viritetty mahdollisimman pitkälle viety palvelukokonaisuus, jossa on konkreettisesti sovellettu teatterimaisuutta. Näin on lisätty paineita johtamiseen ja pyritty saamaan esiin johtamisen kriittiset kohdat. Andante festivossa on myös suunnitteluprosessia viety pitkälle soveltamalla palvelumuotoilun periaatteita. Kaikista kolmesta koetapahtumasta on kerätty tutkimusaineistot havainnoimalla ja haastatteleamalla eri osapuolet, myös palveluntuottajaosapuoli.

Kolmen empiirisen koeasetelman ja action research -prosessin kautta on hankittu laajasti kokemusta ja kerätty monipuolisesti tutkimusaineistoja elämysperusteisten ruokapalvelujen suunnittelusta, toteutuksesta ja johtamisesta. Niiden kaikkien avulla on pyritty tuomaan esiin kriittisiä ehtoja, joilla pk-yrityksessä voidaan kehittää ruokapalvelusta elämyksellinen tapahtuma. Kuvio 3 pyrkii havainnollistamaan action research -prosessin ja koetapahtumien linkittymistä yhteen tutkimuskokonaisuudeksi.



Kuvio 8. Toimintatutkimusprosessin ja empiiristen koetapahtumien muodostama tutkimusasetelma

3 TEEMALLISEN RUOKAELÄMYSPALVELUN KOKONAISUUDEN TUOTTAMINEN JA JOHTAMINEN

Luvussa kuvattava Festina lente -ruokaelämyspalvelu on kehitetty FAMM-mallin ohjeisiin ja jäsentelyyn nojautuen sekä toimintatutkimusanalyysin periaatteita soveltaen. Tavoitteena on analysoida vahvasti teemallisen ruokaelämyspalvelun tuottamisprosessia, sen hiomista ja johtamista. Ruokaelämyspalvelu Festina lente on luotu vapaasti ideoiden, mutta teoreettisten mallien elämystuotannolle asettamia edellytyksiä, erityisesti FAMM-mallin antamia ohjeita huomioon ottaen. Luvussa perustellaan, miksi tämä case on valittu analyysin kohteeksi ja kuvataan ruokaelämyspalvelun suunnittelu ja toteutustapa perusteellisesti sekä analysoidaan onnistuneisuutta. Analyysissa tarkastelu keskitetään tilaan, tuotetarjontaan, kohtaamiseen, tunnelmaan ja johtamisjärjestelmään.

3.1 Festina lente -ruokaelämyspalvelun kuvaaminen

Haluttiin tuottaa kokonaisvaltainen ruokaelämyspalvelu ja tutkia sen suunnittelua, johtamista ja kokonaisuuden hallintaa. Festina lente on hitaan syömisen ruokaelämys, jossa ryhmä asiakkaita kokee suunnitellun ruokapalvelukokonaisuuden samanaikaisesti ja saman kaavan mukaan. Palvelupaketin suurimpana laadullisena haasteena oli saada sovitettua yhteen ruoan valmistus ja tarjoilu sekä ohjelmaosuudet sellaisella tavalla, että kokonaisuudesta tulee asiakkaan kokemana harmoninen ja elämyksellinen. Nimi kehiteltiin systemaattisen ideointimenetelmän avulla opiskelijaryhmän kanssa. Nimi on latinaa ja tarkoittaa ”kiiruhda hitaasti”. Mielestämme se sopi hitaaseen ruokailuun markkinointinimeksi mitä parhaiten. Nimi oli erottuva, herätti uteliaisuutta ja sai mielikuvituksen liikkeelle. Slow food tuli tapahtuman kattavaksi teemaksi, joka määritteli tilaisuuden ilmapiirin. Oleellista hitaasti etenevässä, slow food -filosofian mukaisessa ruokailussa on tuottaa vieraille kokemus, jossa he voivat kaikessa rauhassa nauttia kiireettömästä illallisesta pitkän kaavan mukaan. Ruokailukokemuksessa tunnelma henkii rauhaa, lämpöä ja levollisuutta ja elävä musiikki sekä muu ohjelma tukevat tunnelmaa ja luovat ruokailuelämykselle oman persoonallisen ilmeen. Festina lente rikkoi rohkeasti niin sanottua normaalin ravintolaruokapalvelun formaattia, koska siinä haettiin erilaistamista ja asiakaskokemukseen yllätyksellistä elementtiä. Tämä oli lyhyesti kuvattuna perusidea kehitellyssä uudessa palvelukonseptissa, jossa innovaatiotoiminnan lähtökohtana oli tuoda tarjolle eräänlainen vastaveto pikaruokakulttuurille.

Koska Festina lente on toteutettu neljä kertaa peräkkäisinä vuosina, tämä palvelukonsepti sopii erinomaisen hyvin myös toimintatutkimuksen kohteeksi. Siinä on mahdollistunut ruokaelämyspalvelun kehittymisen seuranta. Kyse on samasta peruskonseptista, jota joka vuosi hieman kehitettiin toiminnasta kerättyjen asiakaskokemusten ja henkilökunnan kokemusten perusteella. Slow food -teema pysyi samana, mutta tapahtumakohtainen teema, joka asiakaskokemuksessa näkyi ja vaikutti lähinnä tilan ilmeessä, ruokalistassa ja ohjelman sisällössä, vaihtui joka vuosi. Festina lente -ruokatapahtumien suunnittelun ja toteutuksen tarkempi kuvaus on luvussa 3.4 ja toteutusten onnistuneisuuden analyysi luvussa 3.5.

3.2 Festina lente -ruokaelämyspalvelun soveltuminen empiirisen analyysin kohteeksi

Kokemuksellisena taustana uudentyyppisen ruokapalvelun kehittämiseksi oli havainto, että pikaruokakulttuuri on aivan liikaa valtaamassa markkinoita ja köydyttämässä suomalaista ruokakulttuuria. Tällainen kehitys näytti jatkuneen jo pitkään. Tuli tarve pyrkiä jotenkin vaikuttamaan tähän kehitykseen ja ensivaiheessa ainakin kokeilla, olisiko mahdollista tuottaa elämyksellisemmällä tavalla sellaista ruokapalvelua, joka olisi vastakkainen pikaruokakulttuurille ja perusruokapalvelusta poikkeava. Tärkeänä tavoitteena oli hankkia kokemuseräistä tietoa siitä, miten toimimalla sellainen olisi mahdollista toteuttaa ja miten asiakkaat kokevat uuden palvelutyyppin. Näistä alkuajatuksista lähdin kehittämään hitaan syömisen elämyksellistä ruokapalvelua, joka sittemmin sai nimen Festina lente. Työpaikkani restonomien kouluttajana ja lehtorina Seinäjoen ammattikorkeakoulun ravitsemisalan toimipisteessä Kauhajoella mahdollisti ryhtymisen tähän kokeiluun osana restonomien koulutusta elämyksellisten ruokapalvelujen kehittämisen opinnoissa. Kolmannen vuoden restonomiopiskelijoiden kanssa lähdettiin ideoimaan kehittämäni perusajatusta valmiiksi ruokapalvelupaketiksi elokuulla 2007. Tavoitteena oli tulla markkinoille uuden palvelutarjonnan kanssa kokeellisesti Kauhajoen Ruokamessujen aikaan syyskuun ensimmäisenä viikonloppuna. Festina lente toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2007 ruokamessuilla oheisohjelmana SeAMK:n ravitsemisalan toimipisteen vanhan rakennuksen kellaritiloissa. Kaiken kaikkiaan tapahtuma on toteutettu neljä kertaa ruokamessujen oheistarjontana vuosina 2007–2010.

Tämä kokeilu soveltui elämysruokapalvelujen luomisen, johtamisen ja toteuttamisen ymmärtämiseen pyrkivän toimintatutkimuksen kohteeksi erinomaisen hyvin. Tapahtuma osoittautui harvinaiseksi tilaisuudeksi monestakin syystä. Ensinnäkin nyt oli mahdollisuus toimintatutkimuksen keinoin suunnitella ja toteuttaa suuri-
töinen ruokaelämyspalvelu ison ja innostuneen joukon voimin. Oli mahdollisuus

luoda teoreettisiin malleihin nojautuen aivan uusi palvelukonsepti ja kokeilla sen organisoimista, kehittämistä, johtamista ja toimivuutta käytännössä. Tutkijana olin itse johtamassa työskentelyä sekä mukana havainnoijana kaikissa projektin vaiheissa. Tilaisuus tällaisen kokonaisvaltaisen kokeen järjestämiseen oli ainutlaatuinen. Toiseksi koulun monipuolisista tiloista löysimme vanhasta kellarivarastosta harvinaisen hienosti sopivat tilat ajatellen hitaan syömisestä ruokaelämyspalvelussa tarvittavan tunnelman luomista. Kolmas etu oli vielä se, että vuodenaika ja ajankohta olivat mitä parhaimmat sekä ruokalistat kehittämistä että tilaisuuden markkinointia ajatellen. Kauhajoen Ruokamessuilla käyvä yleisö oli sopiva kohderyhmä, ja tämä palvelumuoto sopi mainiosti markkinoitavaksi tavallisuudesta poikkeavana oheisohjelmaksi pienille ryhmille. Oli mahdollisuus hankkia aito asiakaskunta tapahtumamarkkinoinnin ohessa huolimatta siitä, että toteuttava taho oli oppilaitos.

Toisaalta toteutuksessa oli myös paljon ongelmia, joista suurin oli se, että kellari-tila ei ollut oikea ravintola tai elintarviketilaksi sellaisenaan sopiva, vaan se oli varastokäytössä. Tila tarvitsi perusteellisen puhdistuksen sekä massiiviset lupien hakutoimet, ennen kuin siellä oli mahdollista tarjota ruokapalvelua asiakkaille. Toisaalta myös kaikki keittiöt sijaitsivat oppilaitoksen toisessa päässä, uudisrakennusosassa, jonne oli pitkä matka. Se tuotti haasteen palveluprosessin suunnittelulle. Tilannetta voisi siltä osin verrata pop up -ravintolan perustamiseen ja toimintaan. Festina lente oli tarjolla vain yhtenä iltana mutta kahtena kattauksena.

3.3 Aineiston keruu ja analysointi- ja tulkintaprosessit

Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksen strategiaa on toteutettu kahdella tasolla. Toisaalta tutkimuksen kokonaisrakenne, kolme empiiristä kokeellista tapahtumaa, on suunniteltu action research -tutkimusotteen mukaisesti. Toisaalta yksittäiset empiiriset osat ovat pyrkineet noudattamaan samaa strategiaa. Selvimmin tämä tulee esiin Festina lentin kohdalla, jossa on toteutunut neljä peräkkäistä ruokaelämystapahtumaa ja jossa ne ovat muodostaneet toimintatutkimuksellisen syklisen ja spiraalimaisen kehittämisen prosessin. Kuten jo aikaisemmin luvussa 1.4 todettiin, toimintatutkimuksessa on kyse pikemminkin tutkimusstrategiasta tai eettisestä lähestymistavasta kuin varsinaisesta tutkimusmenetelmästä, ja siinä voidaan käyttää erilaisia tiedon keruun keinoja. Festina lentin toteutuksessa toimintatutkimusta on sovellettu tilanteeseen sopivimmaksi katsotulla tavalla. Festina lente ei ollut koulutusorganisaation vakiintunutta toimintaa, vaan koko palveluidea oli innovatiivinen, eikä sillä ole ollut mitään esikuvaa. Ideaa lähdettiin kehittämään hitaan ruokailun filosofiasta käsin ja elämysteorioiden sekä FAMM-mallin ajatuksia soveltaen ruokamessujen oheisohjelmaksi. Festina lentin toteu-

tuksella on haettu ymmärrystä siihen, miten suunnitellaan ja johdetaan kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi tarkoitettua teemallista ruokaelämyspalvelua.

Tapahtumaa on kehitetty neljässä toteutusyhtymässä vuosina 2007–2010 toiminta-, havainnointi-, reflektointi- ja suunnitteluvaiheiden kautta. Vaikka jokaisen Festina-lente -toteutuksen välillä on kulunut aikaa vuosi, casesissa ovat toteutuneet Heikkisen (2006) sekä Katilan ja Meriläisen (2006) kuvaamat toimintatutkimuksen keskeiset piirteet: kierrosten aikana on pyritty paraneviin tuloksiin ja spiraalimaisuus eli kenttätyön ja kriittisen reflektoinnin vaiheet ovat vuorotelleet. Reflektoinnissa kerättyjä tietoja on käytetty hyväksi aina seuraavan tapahtuman suunnittelussa ja kehittämisessä.

Tutkimusaineistoa on kerätty kaikilta projektiin osallistuneilta tahoilta: opiskelijoilta, ohjaajilta sekä asiakkailta. Aineisto koostuu kirjatusta palautekeskustelusta ohjaajien ja opiskelijoiden välillä sekä opiskelijoilta kerätystä palautteesta. Ohjaajien tekemien havaintojen kirjauksia ja muistiinpanoja sekä asiakkailta kerättyä kirjallista palautetta on myös käytetty tutkimusaineistona. Analyysi on toteutettu siten, että yhtä asiaa koskevat kommentit tai arvioinnit on etsitty kaikista aineistoista samanaikaisesti. Aineistojen käyttö on ollut systemaattista ja rinnakkaista. Analyysin tukena on hyödynnetty lisäksi monenlaista projektien toteutuksessa syntynyttä ohjausmateriaalia ja dokumentteja, joista osa on liitteenä.

Asiakastyytyväisyyskyselyyn on vastannut yhteensä 60 asiakasta, 49 naista ja 11 miestä. Aineisto on kerätty palautelomakkeella, jossa on valmiit strukturoidut kysymykset sekä pari avointa kysymystä. Kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset on jaoteltu aihealueittain, ja ne ovat asteikkotyypisiä, joten asiakas ottaa kantaa valmiisiin väittämiin. Vastaukset on analysoitu käyttäen apuna Excel-taulukko-ohjelmaa. Asiakkaiden mielipiteitä on kerätty myös ryhmäkeskustelun avulla keväällä 2011, jolloin keskusteluun osallistui viisi viimeisessä vuoden 2010 Festina-lentessä mukana ollutta asiakasta. Osallistujista neljä oli naisia ja yksi mies, ja he olivat taustoiltaan erilaisia ja hyvin eri-ikäisiä. Vastaajista nuorin oli nainen ja edusti ikäluokkaa 25–34 vuotta. Yksi oli ikäluokasta 35–44 vuotta ja yksi ikäluokasta 45–54 vuotta. Kaksi henkilöä, joista toinen oli mies ja toinen nainen, oli ikäluokasta 55–64 vuotta. Ruoka-viihde-tyyppisen ravintolan palveluja keskustelijoista vain yksi käytti säännöllisesti viikoittain. Muut neljä käyttivät kyseisiä palveluja pari kertaa kuukaudessa. Keskustelu on tallennettu ja litteroitu sanatakkasti tekstiksi. Keskustelussa ryhmää pyydettiin muistelemaan koettua Festina-lentä ja palvelukokemuksesta erityisesti mieleen jääneitä asioita. Keskustelusta etsittiin esiin palvelukonseptin toteutukseen ja eri osatekijöiden laatuun ja henkilökohtaiseen merkitykseen liittyneitä mielipiteitä ja niihin viitataan muutamissa suorissa sitaateissa.

Analyysi toteutetaan siten, että ensin kuvataan perusteellisesti ensimmäisen Festina lenten suunnittelu- ja toteuttamisprosessi. Ensimmäinen Festina lente oli eräänlainen päänavaus tälle toimintamallille, ja se oli palvelukonseptin luomisen ja varsinkin tilojen suunnittelun kaikkein työläin. Ensimmäisen ruokailukerran kuvauksessa tulevat myös parhaiten esille konseptin kehittämiseen liittyvät haasteet ja käydyt kehittämiskeskustelut. Seuraavissa Festina lenteissä tilojen osalta perusratkaisut pidettiin pääosin samoina, mutta ruokalista- ja ohjelmasuunnittelun osalta toteutettiin suurempia muutoksia, jotka määräytyivät joka kerta erikseen valitun teeman mukaan. Joka toteutuksen jälkeen seurannut kriittinen reflektointi on poikkinut kehittämisideoita, jotka on pyritty ottamaan huomioon seuraavassa toteutuksessa. Analyysissa reflektoinnista kerätyt tiedot tulevat esiin eri tahoilta kerätyissä mielipiteissä, joihin on tekstissä viitattu. Se millä tavoin palaute on huomioitu konseptin kehittämisessä vuosittain, on esitetty yhteenvetotaulukon muodossa luvussa 3.5.6. Sen perusteella on nähtävissä, että kehitystä eri syklien välillä on tapahtunut ja viimeisin toteutus oli kehittynein. Tästä syystä toteutumisen analyysi on tehty tässä tutkimuksessa vain viimeisestä toteutuksesta. Jokaista sykliä on kuitenkin kuvattu keskeisten palvelukonseptin elementtien osalta kootusti luvussa 3.5.5. Tulkintaprosessissa on käytetty FAMM- malliin sisältyvää ruokapalvelun osatekijöiden mukaista jaottelua.

Seuraavassa luvussa 3.4 kuvataan tarkemmin Festina lenten suunnittelua ja toteuttamista. On huomioitava, että myös toteuttajaryhmä vaihtui joka vuosi opiskelijoiden osalta ja osittain myös ohjaajien osalta. Toteutusryhmään kuului opiskelijoiden lisäksi keittiötoiminnoista vastaava opettaja, ohjelman kehittämisestä ja toteuttamisesta vastaava opettaja sekä tilan ja tunnelman luomisesta, markkinoinnista ja palvelukokonaisuuden hallinnasta vastaava koordinoiva opettaja. Ainoastaan viimeksi mainitun vastuupettajan roolissa oli vuodesta toiseen sama henkilö eli allekirjoittanut.

3.4 Festina lente -ruokaelämyspalvelun suunnittelu- ja toteuttamisprosessi

Elämyskonseptin suunnitteluvaihetta lähdettiin toteuttamaan ensin isona ryhmänä. Ideointia edelsi tutustuminen ruokapalvelun kehittämistä ja elämysten luomista kuvaaviin teoreettisiin malleihin ja slow food -filosofiaan. Tärkeänä lähtökohtana suunnittelussa oli luonnollisesti myös tutustuminen tiiliseinäiseen kellaritilaan, mikä edesauttoi ideoiden synnyttämistä ja visualisoimista. Tilalle, tunnelmalle, kohtaamiselle, ruokalistalle ja ohjelmasisällölle hahmotettiin selkeät linjaukset, jotka toimivat viitekehyksenä jatkosuunnittelussa. Muutamia tyyllillisiä rajoituksia tehtiin tilalle, tunnelmalle ja kohtaamiselle. Esimerkiksi punatiilen väri oli hallit-

seva suurissa seinäpinnoissa ja siksi sen rinnalle pyrittiin etsimään raikastavia värejä. Päädyttiin valkoisen sekä pirteän oranssin väriskaalaan. Materiaalivalinnoissa päädyttiin suosimaan aitoja materiaaleja, kuten villaa, pellavaa tai puuvillaa tekstiileissä ja puuta, kiveä, lasia tai takorautaa muissa materiaaleissa.

Tapahtuman ja tilan tunnelmalle määriteltiin myös muutamilla laatusanoilla tavoitteet. Sen piti henkiä slow food -filosofian mukaisesti rauhaa, lämpöä ja levollisuutta. Jokainen laatusana pureskeltiin huolellisesti niin pitkälle, että päästiin yhteiseen käsitykseen siitä, miten rauhallisuus, lämpö ja levollisuus käytännössä tulisivat ilmenemään asiakkaille ravintolan tilassa, tunnelmassa ja toiminnassa. Lämmön tuli näkyä runsaina määrinä elävien kynttilöiden valoa. Rauhallisuuden ja levollisuuden tuli ilmentyä enemmän palveluhenkilöstön käyttäytymisen kautta sekä ääniympäristössä ja ohjelmassa. Koska tiedettiin, että inhimilliset tekijät ovat tärkeämpiä kuin mekaaniset tekijät, kun arvioidaan ravintolapalvelun laatua (Wall & Berry 2007) ja henkilökunta näyttelee siinä kaikkein tärkeintä roolia (Brunner-Sperdin & Peters 2009), päätettiin käyttää rauhallista puhetyyliä ja matalaa puheääntä. Päätettiin myös pyrkiä välttämään kovia ja teräviä ääniä, kiiruhtamista ja hätäistä liikehdintää ja korkojen kopsamista ravintolasalin puolella. Myös palvelukonseptin perusrakenne linjattiin yhteisesti ja otettiin huomioon elämysteorioiden vihjeet, miten palvelupaketissa mahdollistetaan asiakkaalle elämyksen kokeminen (Pine ja Gilmore 1999; Gustafsson et al. 2006). Elämyskonseptin ytimenä oli viiden ruokalajin ateriakokonaisuus, ja muut palvelupaketin osat istutettiin sen ympärille. Tavoitteena oli luoda sellainen ruokaelämys, jossa asiakkaan näkökulmasta palvelukokemuksesta muodostuu ehyt kokonaisuus. Päätettiin, että pyritään pitämään toteutus kompaktina siten, että asiakkaille tarjotaan selkeää menupakettia ja ohjelmaosuudet sisällytetään ruokalistan etenemisjärjestyksessä ruokalajien väleihin. Edellä mainitut tavoitteet ovat tärkeitä siksi, että voidaan paremmin tarjota ärsykeitä kaikille aisteille ja myös sitouttaa ihmiset mukaan tapahtumaan ja ohjata selkeämmin heidän kokemuksiaan ja havaintojaan.

Suunnitteluvaiheessa pohdittiin myös, millä tavoilla voidaan taata asiakkaille rauhallinen olotila läpi koko palvelukonseptin. Tähän voitiin vaikuttaa muun muassa ohjelmaosuuksien sijoittelulla ja pituudella. Ohjelma päätettiin toteuttaa siten, että alussa on ohjelmapätkä, joka johdattelee asiakkaat palvelun rakenteelliseen ideaan sekä illan teemaan. Kertomalla selkeästi illan kulusta asiakkaita voidaan rauhoittaa nauttimaan paremmin palvelusta. Muiden ohjelmaosuuksien tuli olla kestoltaan maksimissaan 5–6 minuutin mittaisia ja niiden tuli alkaa ruoka-annosten väleissä siinä vaiheessa, kun asiakkailta on ehditty kerätä nautitun annoksen lautaset ja ruokailuvälineet pois. Asiakkaille tuli jättää myös ohjelmatonta aikaa vapaata keskustelua varten oman pöytäseurueen kanssa. Joka ohjelmaosuuteen päätettiin sisällyttää seuraavaksi tarjoiltavan ruokalajin esittely. Sen katsottiin sopi-

vasti virittävän odotuksia ja tarjoavan yllätyksiä. Sovittiin myös, että aikatauluksiin tullaan kiinnittämään suunnittelussa paljon huomiota, koska ruoanvalmistuksen ja -tarjoilun sekä ohjelmaosuuksien saumattoman yhteensovittamisen tiedettiin olevan iso haaste palvelun laadun säilyttämisessä. Kun tärkeimmät linjaukset oli tehty ja jokainen oli ne mielessään sisäistänyt, voitiin työskennellä pienemmissä ja erikoistuneemmissa ryhmissä vähitellen suunnitelmia tarkentaen.

Työn organisoituminen. Työn organisoinnissa ja vastuualuejaossa pyrittiin soveltamaan FAMM-mallin rakennetta niin pitkälle kuin oli mahdollista. Festinalenten työskentely- ja vastuualueet jaettiin käytännön syistä kuitenkin kolmeen ryhmään: keittiöryhmään (tuote), tila ja tunnelma -ryhmään sekä ohjelmaryhmään. Koska ohjelma näytteli tässä melko keskeistä osaa, katsottiin, että on parasta määritellä sitä varten oma työryhmä. Kustakin ryhmästä valittiin yksi vastuuhenkilö huolehtimaan tiedottamisesta ja töiden etenemisestä aikataulun mukaan.

Keittiöryhmän tavoitteena oli suunnitella ruokalista, lautasannokset, ruoan jakelu ja annostelun organisoiminen, raaka-ainetilausten tekeminen sekä näiden kaikkien toteutukset. Keittiöryhmän ohjaaja huolehti myös tarvittavat lupapaperit ja niiden hakumenettelyt kuntoon. Tila piti saada hyväksytettyä elintarviketilaksi eli tarvittiin lupa terveystarkastajalta, jolle esitettiin muun muassa omavalvontasuunnitelma hakemuksen liitteenä. Lisäksi paloviranomaisilta tarvittiin lupa sekä alkoholi- viranomaisilta jo olemassa olevaan anniskelulupa-tilapäinen laajennus. Viranomaisille järjestettiin myös tarkastuskäynnit tapahtumapaikalle. Keittiöryhmä sai ohjenuoraksi lähteä toteuttamaan vuodenajan raaka-aineista lähiruoka-ajatteluun soveltuvaa ruokalistaa. Mitään muuta kantavaa teemaa ei määritelty ensimmäisellä toteutuskerralla. Todettiin, että ajankohta oli mitä parhain, koska syksyllä raaka-aineita oli runsaasti saatavilla, myös niin sanottua lähiruokaa, jota lähdimme erityisesti tavoittelemaan. Lähiruoan määrittelyssä käytettiin tavoitteena, että noin 100 kilometrin etäisyydeltä pyritään hankkimaan kaikkien annosten pääraaka-aineet. Ruokalistassa piti olla viisi ruokalajia, että saataisiin kunnollinen pitkän kaavan mukainen illallinen tarjolle. Erityisruokavaliot keittiöryhmä otti suunnittelussa luonnollisesti huomioon. Viinit tuli sovittaa ruokalistan annoksiin aistinvaraisten testien avulla. Ruokalistaan tuli sisältyä kolme viiniannosta, alkuruoka-, pääruoka- ja jälkiruokaviini, pöytiin tarjoiltuna. Ne kuuluivat myytävään menupakettiin. Tiedettiin myös, että kovin suurta juomavalikoimaa ei tilapäisissä kellaritiloissa pystytä pitämään, vaan juomista päätettiin tuoda tarjolle lähinnä samoja laatuja, joita menupakettiin sisältyi. Palvelukokonaisuuden helpomman hallittavuuden vuoksi päädyttiin myös menun ja ohjelman osalta mahdollisimman vähän vaihtoehtoja sisältävään ratkaisuun.

Ohjelmaryhmä oli kooltaan pienin ryhmä, mutta tehtävähaasteena ei suinkaan vaatimattomin, sillä monille restonomiopiskelijoille esiintyjän rooliin astuminen ja esiintymisrohkeuden löytäminen oli kovan harjoittelun tulosta. Tavoitteena oli kehittää ja toteuttaa teemaan sopivaa ohjelmaa, jota tullaan esittämään illan alussa ja lopussa sekä ruokalajien väleissä. Se oli jännittävä ja luova mutta myös antoisa haaste. Siinä tuli olla kuusi ohjelmapätkää ja erityisesti tuli kiinnittää huomiota alku- ja loppuosiin, koska muun muassa Pinen ja Gilmoren elämysteorian mukaan tiedettiin, että niihin kiinnitetään eniten huomiota ja ne jäävät parhaiten muistiin ja kannattelemaan elämystä pitkälle eteenpäin.

Tila ja tunnelma -ryhmän tavoitteena oli tilan ja tunnelman luomisen lisäksi palvelukohtaamisen, salityön ja koko palvelutapahtuman suunnittelu. Toimintojen koordinoinnin suunnittelu eli kaikkien palveluprosessin osien yhteen sovittaminen oli tärkeä työtehtävä. Myös tilaisuuden markkinointi- ja myyntivastuu annettiin tila- ja tunnelmaryhmälle. Isoksi haasteeksi tuli pohtia, miten lattia- ja seinäpinnoiltaan karkeasta ja pelkistetystä varastosta, jonka katossa risteili ilmastointiputkia, saadaan luotua tunnelmalliset puitteet elämysravintolatoiminnalle. Varsinkin kellarimaisen hajun hävittäminen paikasta sekä tilan mataluus aiheuttivat pulmia suunnittelijoille. Myös päivänvaloa tilaan tuli melko vähän kolmen matalan ikkunan kautta. Toisaalta mataluus sekä ikivanhat punatiiliseinät olivat myös tunnelmatekijöitä, joiden arvo huomattiin myöhemmässä vaiheessa. Eräs ehdoton etu oli, että vanhan rakennuksen päätyovesta saatiin järjestettyä helposti suora sisään-tulo asiakkaille. Sisääntulo sijaitsi kauniissa ja hieman yllättävässäkin paikassa, jota ei ennestään tunnettu. Elämystapahtuman luomista ajatellen tilanne oli erinomaisen hyvä: jännitystä ja yllättäviä visuaalisia ärsykeitä oli tarjolla jo oven ulkopuolella ja sisään tultaessa.

Festina lente päätettiin toteuttaa kaksi kertaa peräkkäin samana iltana, joten asiakkaille oli jo paikanvarauksen yhteydessä tarkennettava, minkälaisesta konseptista on kyse ja milloin olisi saavuttava paikalle. Heille kerrottiin, että tämä palvelukonsepti etenee kuin teatteriesitys, alkaa ja loppuu määrättynä aikana ja kaikille tarjotaan sama tuote-/ohjelmapaketti. Tällaiseen ratkaisuun päädyttiin siitä syystä, että tilaan saatiin mahtumaan suhteellisen pieni määrä asiakaspaikkoja. Toisaalta elämyskokemuksen synnyttämiseksi haluttiin säilyttää hyvä väljyys pöytien välillä. Palvelupaketti haluttiin siis pakottaa melko tiukasti johdettavaan formaattiin paitsi elämyksen tuottamiseen liittyvistä, myös tilasta ja aikataulusta johtuvista syistä.

Taulukko 10. Ensimmäisen Festina lenten kriittiset vaiheet yhteenvetona FAMM -logiikan mukaan

Kriittinen vaihe	Tehdyt päätökset	Organisoituminen	Toteutus
Tila ja tunnelma: Tunnelman ja tilan layoutin luominen			
	<p>*Pieni asiakasmäärä ja väljä asiakaspaikkojen sijoittelu</p> <p>*Tilan kolkon kellarimaisesta ja varastomaisesta luonteesta eroon pääseminen ja tilan muuntaminen viinikellarimaiseen suuntaan niin, että olemassa olevia pintamateriaaleja ja tilan muotoa kunnioitetaan</p> <p>*Katon ilmastointiputket piilotetaan ja kannatuspilarit maalataan valkoisiksi</p>	<p>*Tilan muuntamisesta ja tunnelman luomisesta vastasi oma kahdeksan opiskelijan ryhmä, jolla tiivis kontakti ohjaajaan ja muutama kontakti myös koko toteutustii-miin</p>	<p>*Pöytäkartassa oli kolme pitkää pöytää samansuuntaisesti ja väljästi sijoitettuna, asiakasryhmiä sijoitettiin samoihin pöytiin</p> <p>*Rosoisesta punatiili-seinästä tehtiin valaisemalla vaikuttava tunnelmaelementti</p> <p>*Klassiset viiniravintolan värit; viininpunainen, valkoinen ja musta sekä aidot materiaalit (lasi, tiili, kivi, takorauta)</p> <p>*Asetettiin runsaasti kynttilöitä pöydille, seinille ja lattialla oleviin korkeisiin kynttelikköihin</p> <p>*Ilmastointiputket peitettiin tummanvihreillä kankailla ja koristeltiin villiviiniköynnöksillä</p> <p>*Umpeen muurattu oviaukko muunnettiin valaistuksi lasivetriiniksi ja somistettiin viinikulttuuriin sopivalla esineistöllä</p>
Tuote: Ruokalistan ja lautasannosten suunnittelu			
	<p>*Käytetään kauden raaka-aineita, pääraaka-aineet lähiruokaa</p> <p>*Viiden ruokalajin lista, johon sisältyy ruokalajeihin yhteensopivat viinit → muodostaa tapahtuman</p>	<p>*Ruokalistan suunnittelu, ruokalajien testaukset, lautasannosten suunnittelu, ruokien valmistus ja annostelu kuuden opiskelijan ryhmän vastuulla. Heil-</p>	<p>Ruokalista ja lautasannokset saatiin aikaan kokeilujen, testausten ja aistinvaraisten arviointien avulla:</p> <p>*Alkuruoka 1: karpa-</p>

	<p>rungon</p> <p>*Lautasannokset tarjoillaan pöytiin</p> <p>*Tarjoilurytmi tavanomaisista hitaampi, koska ohjelmaosuudet sijoitetaan ruokalajien väleihin ja teemana slow food</p>	<p>lä tiivis kontakti ohjaajaan ja muutama kontakti koko toteutustiimin kanssa.</p>	<p>lograavattua lohta, tillismetanaa ja maa-lahden limppua</p> <p>*Alkuruoka 2: kuohkeaa kesäkurpitsakeittoa ja porkkana-leipää</p> <p>*Pääruoka: sorsan fileetä suklaisella riistakastikkeella ja yrtti-perunakakkua sekä kasviksia vartaassa</p> <p>*Väliruoka: juustoja ja raikasta omenahiloketta</p> <p>*Jälkiruoka: vadelma- valkosuklaajäädystä ja kahvia</p> <p>*Alkuruoille valkoviini, pääruoalle punaviini ja jälkiruoalle makea jälkiruokaviini (ruokalista liitteenä)</p>
Tuote: Ohjelman suunnittelu, harjoittelu ja toteutus			
	<p>*Teemaksi valittiin slow food ja sitä täydennetään ohjelmaosuuksilla, jotka runon lausuntaa ja musiikkia</p> <p>*Runojen, musiikin, ruokalistan ja tarjoilun yhteensovittaminen kokonaisuudeksi siten, että ohjelmaosuudet sijoittuvat ruokalajien väleihin</p>	<p>*Ohjelman kehittämisestä ja toteuttamisesta vastasi kuuden opiskelijan ryhmä oman ohjaajan kanssa. Heillä myös muutama kontakti koko toteutustiimiin.</p>	<p>*Valittiin ruokarunot ohjelma-aiheeksi ja runojen esittämisen yhteyteen sijoitettiin seuraavan ruokalajin esittely</p> <p>*Musiikiksi valittiin rauhallista, klassista, akustista kitaramusiikkia (CD-levy: Cavatina; Highlights from the World's Greatest Guitar Collection), jota päätettiin soittaa asiakkaiden sisään tulon ja ruokailun aikana hiljaa taustalla</p>
Kohtaaminen: Tarjoilun suunnittelu ja toteutus ja kaikkien toimintojen yhteen sovittaminen			
	<p>*Päätettiin tarjoilijoiden ja hovimestarin käyttäytymisellä luoda rauhoittava ja levollinen tunnelma</p>	<p>*Tarjoilun suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi kahdeksan opiskelijan ryhmä, joista yksi</p>	<p>*Laadittiin tarkka tarjoilusuunnitelma, jossa kaikki toteuttamiseen osallistuvat</p>

	<p>*Päätettiin pitää hyvä huoli asiakkaista</p>	<p>toimi hovimestarina. Ryhmä oli sama kuin tila-/tunnelmaryhmä. Tiivis kontakti ohjaajaan ja muutama kontakti koko toteutustiimin kanssa.</p>	<p>huomioitu *Tarjoilusuunnitelmassa tarkka palvelutapahtuman etenemisvaiheiden mukainen aikataulutus, vastuuhenkilöt ja muu ohjeistus → ohjasi hyvin toimintojen etenemistä *Tarjoilijoiden liikuminen ja toiminta rauhallista ja puheääni matala *Ystävällinen ja aktiivinen asiakkaan kohtaaminen ja asiantunteva palvelu *Palveluun myytiin ”pääsyliput”, joihin sisältyi menupaketti juomineen ja ohjelmakokonaisuus, myynti tapahtui ulko-ovella sisään tultaessa</p>
Prosessin ohjaus: Ruokien logistiikan suunnittelu valmistuskeittiöstä annostelupisteeseen			
	<p>*Päätettiin valmistaa ruoka ravintolakeittiössä ja kuljettaa se alakertaan toiseen päähän taloa, jossa tapahtuu annostelu ja tarjoilu</p>	<p>*Ruokaryhmä vastuussa ruoanvalmistusprosessin ja logistiikan suunnittelusta ja toteutuksesta (kuusi opiskelijaa ja ohjaaja)</p>	<p>*Ruoka valmistettiin ravintolakeittiössä, joka sijaitsi toisessa kerroksessa ja etäällä tapahtumapaikasta *Ruoat kuljetettiin lämpölaatikoissa annostelutilaan, johon oli siirretty annostelulinjastot lämpökaappineen ja -hauteineen *Annostelu tapahtui suunnitellusti ja mallikuvien mukaisesti annostelupisteessä, josta annokset lähtivät tarjoiluun ja asiakkaille</p>

Seuraavassa kuvataan ensimmäisen Festina lenten toteutuminen jäsennehtynä työryhmien tehtäväalueiden mukaisesti. Vaikka työryhmien vastuualueiden jakamista ei pystytty toteuttamaan täysin FAMM-mallia vastaavalla tavalla, Festina lenten onnistuneisuuden analysointi tehdään mallin ohjaamana.

3.4.1 *Ensimmäinen Festina lente*

Ensimmäisellä kerralla Festina lente toteutettiin runoiltana, jossa oli lähiruokaa suosiva ruokalista. Sen ihmeellisempää teemaa ei tapahtumalle valittu, vaan luotettiin, että tapahtuman nimi jo synnyttää mielikuvia ja ajatuksia hitaasta syömisestä. Markkinointimateriaaliin oli liitetty tunnelmakuva, jolla pyrittiin antamaan visuaalisia vihjeitä viihtyisästä tilasta, tunnelmasta ja illallisen sisällöstä. Kuvan tehokkuuteen luotettiin vahvasti eräänlaisena markkinointivalttina. Se sisällytettiin kaikkiin printtimateriaaleihin, joita tilaisuudesta lähetettiin markkinoille eri kanavien kautta. Kuva oli näkyvästi esillä muun muassa lehdistötiedotteissa, esitteessä, lehtimainoksissa ja ruokalistassa. Se tuli tutuksi myös nettisivujen sekä tienvarsi- ja pihaopasteiden välityksellä.

Ohjelma oli sisällöltään ensimmäisellä kerralla runonlausuntaa. Ohjelmaryhmä etsi runoja ruoasta, ja jokaiseen runoon suunniteltiin myös esittäjälleen sopivat asusteet ja rekvisiitat. Sopivien ruokarunojen löytäminen ei ollutkaan yksinkertaista, vaan ohjelmaryhmä joutui todella etsimään niitä. Runot olivat hyvin erilaisia, eri aikakausilta ja eri runoilijoiden teoksia, mutta yhteisenä nimittäjänä oli ruoka. Runojen joukkoon valikoitui lopulta Kirsi Kunnaksen, Heli Laaksosen, Jussi Talven, J. L. Runebergin sekä Jukka Mannerkorven tekstejä. Jokaisen runon esitti eri restonomiopiskelija, joka runon lausunnan jälkeen esitteli seuraavaksi tarjottavan ruokalajin. Ruokalajista kerrottiin lyhyt tarina liittyen sen perinteeseen tai valmistukseen sekä kerrottiin, mistä raaka-aineista se on valmistettu.

Myös musiikki oli oleellinen osa ohjelmaa, vaikka se ei ollutkaan pääroolissa vaan taustalla oleva elementti. Sopivan taustamusiikin löytämiseen panostettiin paljon. Havaintopäiväkirja 14.8.2007 kertoo, että *tässä kohdassa restonomiopiskelijoilta tuli hieman kyseenalaistavia kommentteja moisesta tarkkuudesta ja sen tarpeellisuudesta*. Tiedettiin kuitenkin, että musiikin yhteensopivuus muiden tunnelmaelementtien kanssa oli oleellisen tärkeä asia (esimerkiksi Mattila & Wirtz 2001 ja Liu & Jang 2009). Melkoinen määrä erilaista musiikkia käytiin läpi etsittäessä oikeanlaista yhteensopivuutta. Taustamusiikiksi päädyttiin valitsemaan klassinen espanjalainen akustinen kitaramusiikki, CD nimeltä Cavatina (Highlights from the World's Greatest Guitar Collection). Sen tuli soida siinä vaiheessa, kun vieraat saapuivat ja heidät ohjattiin pöytiin, sekä ruokailun aikana ja vielä asiakkaiden poistumisvaiheessa. Ensimmäisellä kerralla Festina lentessä tyydyt-

tiin cd-soittimesta tulevaan soittoon. Jälkimmäisillä kerroilla musiikkimme oli aina elävää ja soittimet akustisia. Ensimmäisen kokemuksen opetuksena oli, että vaikka itse musiikki oli oikein valittu ja tunnelmaan sopiva, cd-soittimen käyttäjä välillä unohti kytkeä soittimen oikeaan aikaan päälle, mikä häiritsi tunnelmaa. Kun on kyse elämysruokapalvelusta, on musiikin autenttisuudella laatutekijänä selkeästi suuri merkitys. Sähköiset vempaimet eivät korvaa eläviä muusikoita, ja erikoiset soittimet ovat myös kiinnostusta herättäviä ja visuaalisesti vahvoja elementtejä elämyksen synnyttämisessä.

Ohjelmasisältö ja teemat ovat Festina lenten toteutuksissa vaihdelleet eri vuosina, mutta pääjohtolanka eli slow food on pysynyt samana. Ensimmäinen kerta perustui runoteemaan, toinen ranskalaiseen teemaan, kolmas italialaiseen ruokakulttuuriin ja neljäs pohjalaiskulttuuriin. Toista, kolmatta ja neljättä Festina lenten teemaa ja niiden toteutuksia kuvataan tiivistetysti luvussa 3.4.2.

Oleellinen asia palvelupaketissa on myös *tila* ja sinne luotu *tunnelma*, joka on merkittävä osa asiakkaan kokemusta. Käytössämme ollut tila oli karkeaseinäinen kellarivarastotila, mutta toisaalta siinä nähtiin elämystuotannon näkökulmasta paljon potentiaalia. Tiedettiin, että tila, jossa on kompleksisuutta ja salaperäisyyttä, mutta myös yhdenmukaisuutta, synnyttää herkemmin positiivisia emotionaalisia reaktioita kuluttajassa (Kaplan 1987). Tämän tapainen tila voi siis jo sellaiseen toimia elämystuotannossa tärkeänä yllätyksiä ja tunteita herättävänä tekijänä, ja se voitaisiin kokea kaikessa rosoisuudessaan myös aitona ympäristönä. Seinä-, lattia- ja kattopinnat päätettiin pitää sellaisenaan, mutta jykevät kannatuspilarit maalattiin valkoisiksi. Havaintopäiväkirjan 27.8.2007 mukaan ”*tuo operaatio raikasti tunnelmaa ja tilan ilmettä huomattavasti*”.

Lattiana kellarivarastossa oli pelkät betoniset harmaat peruslaatat. Jotkut epäilivät niiden toimivuutta, mutta havaintopäiväkirja 27.8.2007 toteaa lattiaa koskevasta keskustelusta:

”Katsottiin, että kyse on lopulta enemmän siitä, minne asiakkaiden huomio tilassa visuaalisesti kiinnitetään ja millä tavalla. Kaiken ei tarvitse olla virheetöntä ja kiiltävää, vaan juuri rosoisuus ja ajan patina ovat usein niitä tekijöitä, jotka herättävät eniten intohimoja asiakkaissa”.

Asiakkaiden näkökulmaa pohdittiin huolellisesti kun suunniteltiin tunnelman luomista tilan avulla. Pohdittiin muun muassa, mikä tulee näkyviin ja millä tavalla ja missäkin valaistuksessa. Tilan haasteellisuudesta huolimatta päätettiin luottaa aitouteen ja lavastustaitoihin. Suuriin pintoihin ei kajottu muuten kuin huolellisesti puhdistamalla, ja pöytäryhmien alle päätettiin panna matot hieman betonin

kovaa vaikutelmaa pehmentämään. Kuviossa 9 on nähtävissä Festina lenten tila ennen ja jälkeen sisustamisen. Kuvat kertovat suuresta muutoksesta parhaiten.



Kuvio 9. Festina lenten tila ennen ja jälkeen

Tilan suunnittelussa tuli vastaan hajuongelma, ja lisäksi ilmastointiputket aiheuttivat päänsäryä. Niihin keksittiin toimivat ratkaisut. Valaistus päätettiin toteuttaa pääasiassa elävillä kynttilöillä. Rosoiset tiiliseinät kuitenkin päätettiin herättää henkiin niihin suunnatuilla kohdevalokiiloilla. Muuta sähkövaloa tilassa ei tarvittukaan. Kynttilöitä oli paitsi ruokailijoiden pöydillä, myös ryhminä lattialla salin päätyosissa ja ikkunasyvennyksissä. Salin perälle koottiin vanhalle puupöydälle iso ryhmä kynttilöitä valoalttariksi, ja valkoisiksi maalattuihin pilareihin asennettiin peili-kynttilälampetteja. Seinille sijoitettiin vielä pari isompaa peiliä, joiden

kautta kynttilöiden valo saatiin kertautumaan. Kynttilöiden hehkua oli todella ylenpalttisen paljon. Tunnelmavalaistuksesta ei haluttu tinkiä paloturvallisuuden vuoksi, minkä johdosta tilan käyttö suunniteltiin hyvin väljäksi.

Pöytäkartan laatiminen oli tärkeä osa tilan suunnittelua, ja tilan tunnelmaan vaikutti merkittäväällä tavalla juuri kalusteiden laatu ja niiden sijoittelu. Layoutia suunnitellessa oli huomioitava esiintyjien sijaintipaikka suhteessa yleisöön, riittävän leveät käytävät tarjoilijoiden työtä ja asiakkaiden mukavuutta ajatellen. Sisääntulo tilaan osoittautui hieman ahtaaksi oloiseksi, mutta toisaalta se oli myös jännittävyttä lisäävä tekijä siinä vaiheessa. Tarjoilijoiden ja asiakkaiden oli kuljettava saman oven kautta. Se miltä tuolit ja etenkin niiden selkänojat näyttävät, on visuaalisesti tärkeä vaikutelman luoja ja tyylin tekijä ravintolasalissa. Pöydällä sen sijaan ei ole visuaalisesti sellaista merkitystä. Pöydän pinta peittyy useimmiten liinan alle ja lopulta siitä jäävät näkyviin ainoastaan jalat. Pöydän osalta on tärkeää, miten se antaa tilaa kattaukselle ja ruokailijoille. Pöydän vankka rakenne myös viestittää varmuutta ja herättää luottamusta asiakkaissa.

Festina lentin tilaan saatiin mahtumaan yhteen kattaukseen kolme pitkää kymmen hengen pöytää, yhteensä 30 asiakaspaikkaa. Käyttämämme pöydät olivat vanhoja luokissa olleita koivupöytiä, joiden äärelle mahtui kuusi henkilöä. Tuoleiksi saimme vanhanajan ristikkoselkäisiä tummia puutuoleja, joista saatiin näyttävyyttä saliin. Kattaukseen päätettiin valita klassisen ravintolan selkeä linja valkoisine pöytäliinoineen ja pitkin kynttilöineen. Niiden ajateltiin tuovan ripauksen juhlavuutta samoin kuin korkeiden lautasliinataitosten. Tehoväriä valkoisen rinnalla oli toinen klassisen ravintolan väri, viininpunainen. Katteisiin tuli kolme lasia, aterimet ja ruokaliinataitos sekä ruokalista.

Myös sisääntuloalue ulko-oven läheisyydessä on tärkeä tila ravintolaan saavuttaessa. Tässä tapauksessa ulko-ovea ympäröi arvokas, vanha kulttuuriympäristö. Sisääntuloalueen lähellä on isoja tammia, ja siitä avautuu kaunis näkymä joelle, vanhalle myllylle ja sillalle. Päätettiin kuitenkin huolehtia siitä, että asiakkailla olisi ikimuistoinen ja ruokaelämysillalle sopiva sisääntulo Festina lenteen. Havaintopäiväkirja kertoo sisääntuloalueen rakentumisesta 6.9.2007 seuraavasti:

”Niinpä oven ulkopuolelle asetettiin leveä punainen matto ja valkoiset katokset ja katosten reunaan ripustettiin pitkä rivi kynttilälyhtyjä. Tulipatoja sijoitettiin ulotumaan niin kauas, että ne reunustivat tietä pihan poikki ja ohjasivat asiakkaita oikeaan suuntaan parkkialueelta kohti ulko-ovea. Katoksen vieressä punaisen maton päässä oli kyltti, jossa käyttämämme tunnelmakuvan myötä toivotettiin tervetulleeksi Festina lenteen”.

Ruokaryhmän työskentelyn etenemistä ruokalistan ja lautasannosten suunnittelussa seurattiin koko porukan voimin. Ruoka on kuitenkin tässä elämysruokapalve-

lussa se keskeisin elementti, jonka onnistuminen kulkee käsi kädessä asiakaskokemuksen onnistuneisuuden kanssa. Tämä ryhmä oli ratkaisevassa asemassa toteutuksen edetessä monta kertaa, koska heidän päätöksistään riippui esimerkiksi, minkälaiset kattaukset oli tehtävä tai mitä informaatiota voitiin antaa katteeseen tulevassa ruokalistassa ja markkinoinnissa asiakkaille. Asiakkaat olivat ensisijaisesti kiinnostuneita ruokalistan sisällöstä. Ruokalistassa päädyttiin pääraaka-aineen osalta riistaruookaan. Pääraaka-aineet saatiin hankittua niin sanotuilta lähiruokatuottajilta, mikä oli alkuperäinen tavoitteemme. Menu syntyi monien suunnittelu- ja testausvaiheiden jälkeen. Niissä haettiin paitsi oikeita makuyhdistelmiä ja aromikkuutta, myös kauniita värejä ja lautasannosten estetiikkaa. Koko toteutusryhmä osallistui aistinvaraisiin testeihin ennen ruokalistan lopullista vahvistamista. Ruokalistan pääruokana oli paistettua sorsanfileetä, jonka kanssa tarjottiin riistakastiketta, vartaaseen pujotettuja kauden kasviksia sekä yrtti-perunakakkua. Ensimmäisenä alkupalana tarjottiin karpalograavattua lohta, tillismetanaa sekä Maalahden limppua. Toisena alkuruokana oli kuohkeaa kesäkurpitsakeittoa ja porkkanaleipää. Ensimmäisenä jälkiruokana tuotiin tarjolle erilaisia juustoja ja raikastavaa omenahilloketta ja viimeisenä makeana jälkiruokana herkuteltiin valdelma-valkosuklaa-jäädymkeellä ja kahvilla. Ensimmäisen alkupalan, pääruoan ja ensimmäisen jälkiruoan yhteydessä tarjottiin ruokalajeihin sopivia viinejä. Lautasannosten estetiikkaan kiinnitettiin paljon huomiota.

Ruokaryhmän haasteena oli myös suunnitella, miten kaukana sijaitsevista keittiöistä saadaan kuljetettua ruoka-annokset asiakkaille tasalaatuisina. Päädyttiin siihen, että ruoanvalmistus tapahtui ravintolakeittiössä, josta ruoka kuljetettiin lämpölaatikoissa alakertaan ravintolasalimme vieressä olevaan luokkatilaan, joka oli muunneltu annostelutilaksi. Sinne oli siirretty isosta henkilöstöravintolasta linjastot lämpöhauteineen ja lämpökaappeineen. Näin varmistettiin, että sekä lautaset että ruoka pysyivät riittävän kuumina annosteluhetkeen saakka. Logistiikka oli hieman mutkikas, mutta toiminnan onnistuminen laskettiin suuren työntekijämäärän varaan.

Salityöskentelyn osalta avainasemassa olivat tarjoilijat, joiden tuli sisäistää omat tarjoilualueensa ja tehtävänsä huolella. Tässä tapauksessa tekijöitä oli paljon suhteessa asiakasmäärään, mutta haasteeksi tuli aikataulutuksen tarkkuus ja tiedon kulku. Tehtävää harjoiteltiin kuten näytelmän roolityötä ja erityisesti eri vaiheiden sisääntuloja ja vaiheiden kestoajkoja tutkittiin huolellisesti. Hovimestari oli henkilö, joka antoi merkkejä tarjoilijoille ja viestitti keittiötyöntekijöille, milloin saa aloittaa uusien ruoka-annosten nostamisen lautaselle. Ensimmäisellä toteutuskeralla asiakkaat otettiin sisään siten, että heille myytiin teatterilipun tapaan menupaketti etukäteen jo ulko-ovella sisääntulon yhteydessä, mikä helpotti maksatuksen järjestämistä. Kun asiakkaat astuivat saliin, heitä saatteli rauhallinen sisääntu-

lomusiikki. Erikoinen ja salaperäinen salitunnelma sekä hovimestari toivottivat heidät ystävällisesti tervetulleiksi ja tarjoilijat ohjasivat heidät pöytiin. Tilaisuus saattoi alkaa vasta, kun kaikki istuivat paikoillaan ja tarjoilijat olivat kaataneet vedet ja alkuruokaviinit laseihin.

Suurin osa asiakkaista tuli neljän tai kuuden hengen seurueina, he olivat nuoria aikuisia sekä keski-ikäisiä miehiä ja naisia. Läksäislahjan antaminen elämästapahtumassa voi parhaimmillaan edesauttaa elämyksen jalostumista asiakkaiden muistissa vielä pitkään tapahtuman jälkeen. älläisen vaikutuksen mekin halusimme saada aikaan, ja niinpä illallisen päättyessä ja asiakkaiden poistuessa heille jaettiin pienenä läksäislahjana ulkona katoksen alla vielä Festina lente -kuvalla varustetut kiitoskortit.

3.4.2 *Myöhemmät Festina lentet*

Jokaisella kerralla Festina lente toteutettiin samaan aikaan eli Kauhajoen ruokamessujen oheisohjelmana syyskuun ensimmäisenä viikonloppuna. Samoin illallisen perusrakenne on noudattanut tuttua, edellä kuvattua linjaa. Kyse on viiden ruokalajin ohjelmallisesta illallisesta, joka on toteutettu kahtena peräkkäisenä kattauksena samana iltana. Myös tilojen osalta noudatettiin pitkälle ensimmäisellä kerralla vaivoin luotua konseptia. Siihen tehtiin vain hienovaraisia teeman mukaisia säätöjä. Asiakaspaikkalukua pyrittiin kasvattamaan, koska tilaisuudella havaittiin olevan runsaasti kysyntää. Sen myötä myös pöytäkartta muutti hieman muotoaan. Keittiötoimintojen osalta logistiset ratkaisut pysyivät samanlaisina kuin ensimmäisessä toteutuksessa. Asiakaspalveluun pyrittiin saamaan enemmän tarkkuutta, tunnetta ja teeman mukaista ilmettä. Samoin palvelukonseptin johtamista kehitettiin muutamilla työkaluilla. Ruokalista, ohjelma ja salin ilme vaihtelivat teeman mukaan joka kerralla, vaikka ”yläteema” eli slow food pysyi vuodesta toiseen samana.

Syksyllä 2008 Festina lente toteutettiin ranskalaista ruokakulttuuria mukaellen. Myös ohjelman ainekset haettiin ranskalaisesta kulttuurista. Ohjelma sisälsi sketsin pätkiä, joita esittivät kaksi kaikkien tuntemaa gallialaishahmoa Asterix ja Obelix. Ohjelmaosuuksien sijoittelu tehtiin entisenlaisella idealla. Samoin ruokailajien esittely toteutui näiden hahmojen toimesta jokaisen ohjelmaosuuden lopussa. Ruokalistassa pääraaka-aine oli tällä kerralla villisian filee. Sen ohella maisteltiin karpalo-portviinikastiketta, yrttikasviksia ja kantarelli-perunaterriiniä. Syksyn 2009 Festina lente vietettiin italialaistunnelmissa. Italialaisen ruokailistan herkut koostettiin maalle tyypillisistä herkuista, ja myös listan rakenne noudatteli tyypillistä italialaista menua viineineen. Pääraaka-aineena tässä listassa oli broileri saltimbocca. Italialaisillan ohjelmassa pääroolissa olivat musiikki ja hauskat väli-

juonnot, joissa kerrottiin tarinoita italialaisesta ruokakulttuurista. Ohjelman esittäjät olivat tässä poikkeuksellisesti ammattilaisia, pianisti sekä laulaja-juontaja. Musiikki koostettiin pääasiallisesti nostalgisista 60-luvun iskelmähiteistä, joista osa laulettiin italiaksi ja osa suomeksi. Syksyn 2010 Festina lentessä otettiin teemaksi pohjalaisuus. Pohjalaisuus näkyi tilassa ja kattauksissa sekä ruokalistassa ja ohjelmassa selkeästi. Heti sisään-tulo toteutettiin reippaalla meiningillä: iso tarjoilijoiden joukko oli ulkona punaisella matolla vastaanottamassa asiakkaat. Tarjoilijat olivat pukeutuneet musta-valkoisiin tarjoilijan asuihin, joissa pohjalaistunnuksina oli lonkalla heiluva helavyö sekä kirkkaanpunainen kaulahuivi. Tarjoilijat käyttivät puheessaan Pohjanmaan murretta rohkeasti. Samoin ruokalista oli laadittu sekä yleiskielellä että Pohjanmaan murteella. Pohjalaiseen ruokalistaan valittiin pääruokalajiksi jyräkö turnedospihvi. Ohjelma koostui musiikin osalta pohjalaissäveltäjien, lähinnä Toivo Kuulan ja Oskar Merikannon tuotannosta. Musiikkia soitti kokoonpano, johon kuului pianisti, sellisti ja viulisti. Ohjelmaan sisältyi lisäksi pohjalaismurretta puhuvan pariskunnan humoristinen dialogi sketsien omaisesti esitettynä. Seuraavissa luvuissa analysoidaan näiden Festina lente -konseptien toteutumista ja onnistuneisuutta luvussa 2 kuvatun FAMM-mallin pohjalta.

3.5 Toimintatutkimuksen löydökset

Festina lente -toimintatutkimuksen analyysiosuus toteutetaan tässä siten, että arvioinnissa käytetään hyväksi tutkijan omaa havainnointia, opiskelijoilta ja muilta ohjaajilta sekä asiakkailta saatua palautetta. Asiakaspalaute on kerätty toteutuksesta välittömästi kokemuksen jälkeen kyselylomakkeella. Tässä analysoidaan vain viimeisen toteutuskerran kyselyn tulokset systemaattisesti. Festina lentessä oli tarjolla siis kaksi peräkkäistä illalliskattausta. Yhtä kattausta kohti oli aikaa 2,5 tuntia ja niiden väliin varattiin lisäksi tunti aikaa organisoida tila ja kattaukset kuntoon uutta ryhmää varten. Yhteen kattaukseen mahtui 36 asiakasta eli yhteensä asiakkaita oli 72, ja heistä 60 vastasi palautekyselyyn. Miehiä vastanneista oli 11 ja naisia 49. Taustakysymyksissä tiedusteltiin muutamia markkinointiin liittyviä seikkoja sekä asiakkaiden aikaisempaa kokemusta Festina lentestä ja muista ruokaelämyspalveluista (Liite 1). Vain 18,3 % vastanneista oli aikaisemmin osallistunut Festina Lente -tapahtumaan. Asiakastyytyväisyyslomakkeesta selviää, että tietoa tapahtumasta on saatu pääasiassa sukulaisten ja ystävien kautta (38 %). Lisäksi tietoa on saatu Kauhajoen Kunnallislehdestä (20 %) sekä Internetistä Kauhajoen Ruokamessujen sivuilta (10 %). Jotkut (23 %) olivat saaneet tiedon harrastuksen tai työyhteisön kautta.

Asiakkaista on myös koottu ryhmä ja toteutettu yksi ryhmäkeskustelu myöhemmin keväällä 2011. Keskusteluun osallistui viisi viimeisessä eli vuoden 2010 Festina lentessä mukana ollutta asiakasta. Keskustelu on tallennettu, litteroitu ja analysoitu FAMM-mallin jäsennystä noudattaen. Tutkijan omat havainnot on kirjattu ylös havaintomuistiinpanoihin päivämäärältä 3.9.2010. Muiden ohjaajien ja opiskelijoiden arvioinnit on kerätty kirjallisista palautteista sekä yhteisistä koko toteuttajaryhmän arviointikeskusteluista kootuista muistiinpanoista päivämäärältä 7.9.2010.

Tässä analyysissä keskitytään pääasiassa viimeisen suorituskerran sisällön analyysiin, mutta kuvataan samalla myös sitä, miten eri toteutusten välillä asiat ovat kehittyneet. Seuraavissa alaluvuissa 3.5.1–3.5.5. kuvataan ja analysoidaan toteutuksen onnistumista edeten siten, että ensin toteutuksia kuvataan ja analysoidaan tutkijan omien havaintomuistiinpanojen sekä toteuttajilta arviointiprosessissa kerättyjen muistiinpanojen pohjalta. Kunkin alaluvun lopussa on lisäksi asiakkailta kerätyn palautteen pohjalta tehty analyysi. Vaikka analyysi koskee lähinnä viimeistä toteutuskertaa, kaikkien osalta esitetään taulukkoyhteenvedo sekä toteutusten onnistumisista että kehittämistä vaativista epäonnistumisista luvussa 3.5.5 (taulukot 11 ja 12). Lisäksi luvussa 3.5.6 esitellään yhteenvedo eri toteutuksista tehdyistä korjaustoimenpiteistä, jotka havaittiin tarpeellisiksi toiminta-analyytisen tutkimuksen syklisen arviointiprosesseissa. Eniten kehittämistä havaittiin ensimmäisen kerran arviointiprosessissa, ja korjaustarpeen määrä väheni selvästi viimeiseen toteutukseen tultaessa.

3.5.1 Tilaratkaisujen onnistuminen

Neljäs Festina lente toteutettiin pohjalaisteemalla vuoden 2010 syyskuun alussa. Haluttiin valita läheltä tuttu teema siksi, että Kauhajoen Ruokamessuilla oli 20. juhlavuosi. Tilaratkaisut ovat eri vuosien toteutuksissa vakiintuneet melko samantaisiksi sitten ensimmäisen, vuoden 2007 ison ponnistuksen, jolloin tila konseptille ensimmäistä kertaa luotiin. Pöytäjärjestys on muuttunut ensimmäisestä toteutuksesta siten, että on luovuttu pitkistä pöydistä ja tehty enimmäkseen neljän hengen seurueille pöytäryhmiä. Tämä muutos on tehty asiakaspalautteen perusteella, sillä pitkissä pöydissä asiakkaat jouduttiin sijoittamaan yhteen toisten seurueiden kanssa. Joitakin asiakkaita se häiritsi, mutta toisille se näytti olevan pelkästään myönteinen asia. Pohjalaisteemassa oli vaatimuksena myös, että pieni esiintyjien pöytä oli sijoitettava keskelle salia, että esiintyjien repliikit kuuluisivat tasapuolisesti kaikille.

Havainnointimuistiinpanojen perusteella (3.9.2010) ”tila oli hyvin toimiva elämysruokapalvelun tuottamiselle”. Muutamia pieniä ongelmia kuitenkin havaittiin

tilan käytössä. Kenties pahimmaksi pullonkaulaksi osoittautui sisääntulo-ovi, josta sekä asiakkaat että tarjoilijat kulkivat. Koska tilaa ei ollut alun perin suunniteltu ravintolatilaksi, oviaukko oli hieman liian ahdas ja kohtaamistilanteessa toisen piti väistää. Myös tarjoilijoiden antamassa palautteessa (7.9.2010) oli maininta palveluliikennöinnin hankaluudesta ajoittain. Palvelupaketin toteuttamisen tapamone ohjelmaosuuksineen kuitenkin hillitsi melkoisesti asiakkaiden liikkumista pöydästä pois ja takaisin, joten ylimääräistä liikehdintää käytävillä ei ollut.

Pohjakartta suunniteltiin toiminnallisista lähtökohdista, ja se täytti hyvin tavoitteet, vaikka aivan jokaiselle seurueelle ei onnistuttu saamaan omaa pöytää nytkään. Palautteen perusteella (7.9.2010)

”käytävät olivat riittävän leveät tarjoilijoiden työtä ajatellen eikä kenenkään tarvinnut istua ahtaasti ja varoa vieruskaveria ruokaillessaan”.

Toiseen päähän salia oli sijoitettu piano ja pianistin ympärillä soittivat sellisti ja viulisti. Nuottitelineet oli valaistu pienillä pistemäisillä valoilla. Myös tiiliseinille ja juomien annostelupisteeseen oli suunnattu kohdevalot. Ne olivat tilan ainoat sähkövalot, muutoin se oli valaistu runsailla kynttilöillä, joiden valo moninkertaistui peilien kautta. Näillä ratkaisulla saavutettiin tavoiteltu pehmeä valohämy. Katossa kulkevat ilmastointiputket oli verhoiltu vihreillä kankailla ja niiden päälle kiedottu pihlajan oksia marjaterttuineen. Tilaan oli saatu raikas tuoksu jälleen kerran havuilla. Mitään keinotekoista tuoksuefektiä ei käytetty, vaan luotettiin hyvän ruoan tuoksuun. Havaintomuistiinpanojen perusteella (3.9.2010) voidaan todeta, että

”lämpötila nousi loppuvaiheessa hieman liian korkeisiin lukemiin koska lukuisat kynttilät hehkuivat lämpöä ja ulkonakin oli lämmin sää. Ennen toisen kattauksen alkua kynttilät sammutettiin ja tila tuuletettiin hyvin ja lämpötila saatiin laskemaan tauon aikana”.

Äänimaailman toteutus onnistui alussa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Se tuntui olevan oikeassa suhteessa tilan muotoon ja kokoon verrattuna. Pohjalais-teemaa tuotiin esiin osittain rävakälläkin replikoinnilla ohjelmassa, jossa volyymitaso hieman hetkellisesti nousi. Havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9.2010)

”tarjoilijoiden liikehdinnästä tai tuolien siirtelystä ei syntynyt erityistä ääntä. Myös musiikki ja esiintyjien äänet kuuluivat vaikka ei käytetty mitään äänentoistolaitteita. Asiakkaiden välinen keskustelu vaimeni joka kerta luonnostaan kun ohjelmaosuus alkoi”.

Myös musiikki oli tarkoitettu tässä taustamusiikiksi, ja siinä oli taukoja. Jätettiin tilaa asiakkaiden vapaalle keskustelulle, mikä on elämyksen tuottamisessa tärkeä

huomioida. Vaikutti siltä, että äänentoistolaitteista luopuminen oli tässä hyvä päätös ja auttoi vahvan kokemuksen aikaansaamista.

Asiakkaille kohdistetulla kyselyllä tiedusteltiin mielipiteitä tilan sisustuksesta sekä siitä, tukiko sisustus heidän mielestään kokonaisuutta. Kaikista asiakkaista 80 % oli sitä mieltä, että tilan sisustus oli toteutettu kiitettävästi. 20 %:n mielestä tilan sisustus oli toteutettu hyvin. Samoin 80 % asiakkaista oli sitä mieltä, että tilan sisustus tuki palvelun kokonaisuutta kiitettävän hyvin ja 20 %:n mielestä hyvin. Kritiikkiäkin asiakaspalautteissa saatiin tilasta, mutta vain muutama. Yksi asiakas kertoi vapaassa palautteessa, että tila oli hänen mielestä liian matala. Piti varoa päätään jossakin kohdassa. Yksi asiakas kritisoi myös ilmastoinnin heikkoutta ja toinen sitä, että oli joutunut istumaan samassa pöydässä vieraan pariskunnan kanssa. Tilan mataluudesta ja oviaukon ahtaudesta huolimatta sisäntulosta kokonaisuutena saatiin erittäin hyvää asiakaspalautetta. Sisäntulo oli koettu mielenkiintoiseksi ja erilaiseksi, mikä elämyksen tuottamisen näkökulmasta on erinomaisen hyvä ominaisuus. Muutamat asiakkaista kertoivat, että ulkona punaisella matolla katoksen alla jännitys kohosi ja tilan mataluus vielä lisäsi sitä. Jotkut kokivat tilan niinkin hienoksi, että sen äärellä jopa nöyrtyi. Marianne kertoi kokemuksestaan näin:

”...vähä piti kattoo, että hetkinen tämän näköönen paikka ja täälön tälläänen tila, et se oli jotenki semmonen uskomattoman hieno paikka, et sinne niinku meni nöyränä sisälle ja justihin se oli niin hienoo ku oli niinku niin tunnelmallista.”

Asiakkaat antoivat myös tilan kalustamisesta ja erityisesti tuoleista ja kattauksista sekä valaistuksesta kiittäviä mainintoja vapaissa palautteissaan. Lisäksi aito vanha punatiiliseinä sai kehuja.

3.5.2 Kohtaamisten onnistuminen

Pohjalaisteemaa haluttiin korostaa heti ulko-ovella, kun asiakkaat saapuivat. Sielä punaisen maton reunalla asiakkaita tervehti hovimestari ja iso joukko tarjoilijoita pukeutuneena musta-valkoisiin tarjoilijoiden asuihin sekä helavöihin ja punaisiin huiveihin. Havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9.2010) ”se tuotti selvästi asiakkaille elämyksellisen kokemuksen, mikä oli nähtävissä asiakkaiden ilmeistä ja reaktioista ja heidän antamastaan välittömästä palautteesta. Asiakkaita ilahdutti lämmin ja perusteellinen vastaanottoseremonia”. Kokemus oli monille uusi ja ennalta arvaamaton. Toisaalta tervetuloseremonialla haluttiin myös lisätä vieraanvaraisuuden kokemusta sekä vähentää jonottamisen aiheuttamaa turhautumista kiinnittämällä asiakkaiden huomio muihin asioihin. Oletettiin, että sen sijaan että asiakkaat katselisivat edessä jonottavan selkämystä, he mieluummin katselisivat

nuoria ja iloisia tarjoilijoita ja juttelisivat heidän kanssaan. Jutun juurta löytyikin muun muassa persoonallisista ja erikoisista helavöistä, joita ei ole totuttu näkemään muuta kuin kansallispukujen kanssa. Asujen suunnittelussa haluttiin ottaa tietoinen riski. Tiedettiin, että jotkut asiakkaat saattaisivat jopa moittia meitä siitä, että käytämme helavöitä väärällä tavalla. Toisaalta tiesin, että jotakin näkyvästi pohjalaista ja uteliaisuutta herättävää olisi kehitettävä juuri tarjoilijoiden asuihin, koska tilaratkaisuihin ei hyvin erottuvia pohjalaispiirteitä keksitty. Havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9.2010)

”paljon keskusteluja ja uteliaisuutta herättivät vyöt ja niissä riippuneet puukot ja tupet”.

Koska nykyainsäädännön mukaan teräaseita ei saa pitää julkisilla paikoilla, tupet roikkuivat voissä pääsääntöisesti tyhjänä ilman puukkoja. Tämä yksityiskohta osoittautui hyväksi esimerkiksi siitä, miten joku erikoisempi esine tai näkymä saattaa kiinnittää paljon asiakkaiden huomiota ja herättää hyvän tarinan tavoin keskustelua. Sellaista on syytä tavoitella elämysten tuottamisessa. Sisääntulo teki vaikutuksen ja herätti reaktioita, mikä oli tavoitteena.

Kunkin pöydän oma tarjoilija ohjasi seuraavassa vaiheessa seurueen pöytään ja kertasi vielä illan kulun pääpiirteet lyhyesti sekä varmisti pöydän erityisruokavalioliaskkaat ja juomatilaukset. Tarjoilijoiden ja asiakkaiden välinen kohtaaminen sujui havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9.2010) hyvin:

”Toiminta näytti havainnoiden varmalta ja rauhalliselta ja ilmeet molemmin puolin iloisilta. Myös tarjoilijoiden keskuudessa ilmapiiri vaikutti hyvältä. Jännitystä oli ilmassa ja se oli aistittavissa erityisesti tarjoilijoiden, keittiöhenkilökunnan ja esiintyjien keskuudessa. Jännitys näkyi heidän käytöksessään kuitenkin vain taustatiloissa. Asioita varmennettiin jatkuvasti toinen toisiltaan, oli levotonta liikehdintää ja lapsellista hihitystäkin esiintyi. Sen sijaan salin puolella asiakaskohtamisessa käytös ja olemus olivat havainnoiden moitteettomia. Tuli tunne, että jokainen pyrki tekemään parhaansa ja he myös muistivat hyvin mitä oli sovittu.”

Käytöksen varmuus ja myös levollisuus kuuluvatkin slow food-elämyksen perusideaan. Joitakin ongelmakohtia asiakaspalvelutilanteissa kyllä tuli esiin. Havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9.2010):

”Pahin tilanne oli kun eräs asiakas valitti pääruoan lihan sitkeydestä. Tilanne vaati selvittelyä ja tarjoilija sovitteli asiaa. Asiakkaalle tarjottiin uutta annosta, mutta sitä hän ei halunnut vaan nautti annoksensa muilta osin loppuun”.

Asiaan tartuttiin jopa niin paljon, että ohjaava opettaja kävi keittiöltä vielä henkilökohtaisesti puhuttamassa asiakasta ja neuvottelemassa korvauksesta. Lopulta asia kääntyi niin päin, että asiakkaat pöytäseurueessa tunsivatkin tulleen jo liian

huomion kohteeksi ja vähättelivät koko asian tärkeyttä. Toisessa tilanteessa asiakas olisi halunnut valita juomia laajemmasta valikoimasta kuin mitä oli tarjolla. Tästäkin tarjoilijat selvisivät diplomaattisesti ja rauhallisesti selittämällä tilanteen. Havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9.2010):

”Aktiivisuutta olisi myös tarvittu lisäjuomien tarjoamisessa. Tarjoilijoiden tehtävänä on huolehtia asiakkaiden hyvinvoinnista ja käydä välillä kysymässä onko ruoka maistunut ja onko heillä kaikki hyvin. Näytti siltä, että tarjoilijat kiinnostivat huomiota ehkä liian paljon tarjoilusuunnitelmaan eivätkä aina huomanneet seurata tilannetta”.

Suunnitelmaan oli kirjattu minuuttiaikataulun mukaan eri vaiheiden eteneminen (Liite 2). Se oli tärkeä yhteinen työkalu kaikille eri toimijaryhmille. Siitä näkyi kokonaisuus ja pystyi tarkistamaan, missä mennään ja mikä vaihe tulee seuravaksi. Tarjoilijat noudattivat sitä jossakin vaiheessa ehkä liiankin orjallisesti ja unohtivat seurata salin tapahtumia ja asiakkaiden ilmeitä ja eleitä, että olisivat osanneet tulkita heidän toiveitaan täsmällisemmin.

Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan asiakaspalvelua pidettiin sujuvana, kohteli-aana ja myös ammattitaitoisena. 85 % asiakkaista oli täysin samaa mieltä väitteestä, että palvelu oli sujuvaa. 98 % asiakkaista oli täysin samaa mieltä väitteestä, että asiakaspalvelu oli kohteliasta. Asiakkaista 80 % oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu oli ammattitaitoista. Palvelun ammattitaitoisuuden osalta mielipiteet hajosivat eniten, mutta kaiken kaikkiaan asiakaspalvelu onnistui asiakaspalautteen perusteella erittäin hyvin. Eräs asiakas sanoi vapaassa palautteessaan näin:

”Tarjoilijat iloisia ja luontevia, palvelu toimi. Lisäksi helavöistä plussaa”.

Yhtäkään negatiivista mainintaa asiakaspalvelusta ei palautteisiin ollut kirjattu. Kun oli päästy viimeiseen jälkiruokaan, tarjoilijat jakoivat asiakkaille täytettäväksi palautekortit. Asiakkaille jaettiin heidän poistuessaan vielä läksiäislahjaksi ulkona pienet ruisleipäset, joihin oli kiinnitetty pohjalaismurteella maustettu kiitosruno. Monet asiakkaat kokivat sen hienona päätöksenä tälle värikkäälle ja tapahtumarikkaalle illalle. Havaintomuistiinpanojen mukaan (7.9.2010):

”Lahjan jakaminen aiheutti melkoisen yllätyksen kokemuksen useimmille asiakkaille. Se oli nähtävissä heidän reaktioista ja kiitoksista”.

3.5.3 Tarjotun tuotekokonaisuuden onnistuminen

Mukana projektissa oli myös kanadalainen vaihto-opettaja Craig Rogers, joka tuli tutustumaan meidän tapaamme toteuttaa koulutusta ja elämyksellisiä ruokaprojekteja. Craig oli keittiöpuolen opettaja ja toimi toisena ohjaajana oman opettajamme

Kirta Niemisen kanssa tässä projektissa. Myös hänen asiantuntemuksensa annettiin vaikuttaa ruokalistan laatimisessa ja annosten suunnittelussa. Hän ohjasi myös käytännön työt tapahtumailtana.

Ruokalistassa oli alkuruokana siika-lohitartar, toisena alkuruokana kantarellikeitto ja nokkospestoleipänen. Väliruokana tarjottiin mustaherukkasorbettia, jolla leikattiin edellisten ruokalajien maut kieleltä pois ennen pääruoan tarjoamista. Pääruokana oli tournedos-pihvi, madeirakastike ja selleri-perunapyree. Jälkiruoksi nautittiin crème bruléea ja punaherukoita sekä kahvia tai haudutettua teetä.

Havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9. ja 7.9.2010):

”Asiakkaat näyttivät nauttivan ruoasta, tunnelmasta ja seurustelusta kokonaisvaltaisesti”.

Edellisessä luvussa on kuvattu yhtä hankalaa asiakastilannetta, jossa pääruoan pihvi osoittautui hieman sitkeäksi. Tournedos-pihvin valmistukseen liittyi tiettyjä ongelmia, joista oltiin tietoisia. Pihvin paistoaika oli moneen kertaan testattu etukäteen, mutta jokin inhimillinen erehdys paistamisessa oli sattunut, koska muutamia sitkeähköjä annoksia pääsi menemään asiakkaille ensimmäisessä kattauksessa. Tämä koski onneksi vain yhtä pöytäseuruetta, ja asia selvitettiin hyvässä yhteisymmärryksessä. Tarkka paistoaika oli huomioitu myös ruokalistasuunnittelussa ja tiedetty jonkinasteiseksi riskitekijäksi. Pääruoksi olisi voitu valita helpompikin vaihtoehto, mutta tournedos tuntui kuitenkin istuvan niin hyvin pohjalaisteemaan, ettei siitä hennottu luopua. Muutamat kommentit konjakista kahvin kanssa olivat hyviä ja varteenotettavia ideoita tapahtuman kehittämisen kannalta. Jälkiruokaviinin sijasta pitäisi voida tilata myös konjakkia tai likööriä, joita meidän kellariravintolassamme ei ollut tarjolla lainkaan. Tarjoilijoiden antamassa palautteessa oli kiinnitetty huomiota myös siihen, että jossakin vaiheessa lautasannokset olivat olleet hieman liian erilaisia keskenään. Syynä oli, että oli tullut kiire ja hätäilyä viimeistelyssä. Asiakaspalautteissa tästä seikasta ei ollut yhtäkään huomautusta.

Ateriakokonaisuus oli sekä asiakaspalautteen että omien havainnointimuistiinpanojen perusteella (3.9. ja 7.9.2010) kokonaisuutena hyvin onnistunut. Ruokalajien koettiin maistuvan mainioilta ja näyttävän kauniilta lautaselle koottuina sommitelmina. Myös viinien yhteensopivuus ruokien kanssa oli koettu hyväksi. Asiakaspalautteen perusteella voidaan todeta, että 60 vastanneesta asiakkaasta 48 eli 80 % oli täysin samaa mieltä väitteestä, että ateriakokonaisuus oli laadukas. Kymmenen oli väitteestä jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi oli täysin eri mieltä. Asiakkaista 58 % oli täysin samaa mieltä väitteestä, että pääruoka oli maukasta ja 25 % oli väitteestä jokseenkin samaa mieltä. Alkuruokiin oltiin suhteellisesti

tyytyväisempiä kuin pääruokaan, mutta ruoasta saatu asiakaspalaute oli voitto-
puolisesti hyvää. Ruoasta kysyttiin myös asiakkaiden mielipidettä hinta-laatu-
suhteesta. 40 % asiakkaista oli täysin samaa mieltä väitteestä, että hinta-laatu-
suhde oli hyvä ja 53 % oli jokseenkin samaa mieltä.

Vapaissa kommentteissa oli eniten ruokaa koskevia palautteita. Lihan kypsyyssaste
oli asia, josta eniten huomautettiin. Hieman kypsempänä tarjoiltua lihaa toivottiin
viidessä palautteessa. Kolmessa palautteessa oli kirjattu toive, että pääruoan olisi
pitänyt olla myös lämpimämpää. Juomien osalta kolmeen palautteeseen oli kirjat-
tu toive saada ostaa konjakkia kahvin kanssa. Suurin osa vapaista palautteista oli
hyvin myönteisiä sävyiltään ja niissä kiiteltiin ruokaa ja koko elämyspakettia erin-
omaiseksi, elämykselliseksi kokemukseksi, jota toivottiin tuotavaksi tarjolle use-
ammin.

3.5.4 Tunnelman luomisen onnistuminen

Havainnointimuistiinpanojen perusteella (3.9. ja 7.9.2010) voidaan todeta, että
tunnelmaa luovilla detaljeilla on merkitystä. Muistiinpanoihin on kirjattu, että
*”tunnelma henki lämpöä ja levollisuutta ja myös yllätyksellisyyttä, kuten oli ta-
voitteena”*.

Toinen merkintä (3.9.2010) kertoo, että *”Myös asiakkaat näyttivät viihtyvän ja
nauttivan tunnelmasta, joka oli monesta tekijästä aikaansaatu kokonaisuus. Iloi-
nen puheensorina täytti tilan ja puhe lakkasi juuri oikeilla hetkillä, kun piti ryhtyä
seuraamaan ohjelmanumeroa. Joissakin kohdissa ihmiset näyttivät nauttivan pel-
kästään musiikista hiljaa kuuntelemalla ja toisissa kohdissa taas pöytäseurueiden
puhe jatkui myös musiikin soidessa”*.

Lieneekö riippunut musiikkikappaleesta vai mistä, sillä selvästi jotkin kappaleet
puhuttelivat enemmän ja saivat ihmiset hiljenemään kokonaan ja keskittymään
kuuntelemiseen.

Kauniista kattauksista ja erikoisista ruokalistoista oli saatu hyvää asiakaspalautet-
ta. Tämä mainittiin havaintomuistiinpanoissa 3.9. ja 7.9.2010. Ruokalistassa oli
päreistä tehtyt kannet ja sisältö oli kirjoitettu Pohjanmaan murteella ja myös
yleiskielellä. Tarjoilijoiden palautteeseen oli kirjattu ja samoin havainnointimuis-
tiinpanoihin (7.9. ja 3.9.2010), että *”monet asiakkaat ottivat ruokalistan mukaan-
sa muistoksi. Tarjoilijat kertoivat myös monien asiakkaiden tarjoilun yhteydessä
erityisesti kiitelleen niitä”*.

Kaikki tämä kertoo selvästi siitä, että asiakkaat kokivat ruokalistan sisällön ja toteutustavan kiinnostavaksi.

Havainnointimuistiinpanojen perusteella (3.9. ja 7.9.2010) voidaan todeta, että tarjoilijoiden työ onnistui hyvin. Vaikka tarjoilijamme olivat opiskelijoita, he pysyivät kohtaamaan asiakkaat asiantuntevasti ja ammattitaitoisesti. Heillä oli kykyä ilahduttaa asiakkaita ja kohottaa siten tunnelmaa. Heidän asujaan, olemustaan ja iloisuuttaan kiiteltiin myös muutamissa kyselyn vapaissa vastauksissa. Sama oli havaittavissa pöytäkeskusteluissa ja jonotustilanteessa sisään tulon yhteydessä.

Asiakaspalautteiden perusteella verkkainen tunnelma koettiin selvästi hyväksi asiaksi. Muun muassa Tuomo kuvaili kokemustaan ryhmäkeskustelussa näin:

”Joo se hitaushan oli etukäteen niinku semmonen kiehtova asia kun tosiaan on tottunu syömään melko nopeesti ja se on oikeestaan semmonen vähä pahekin, mutta tuota niin sitte ku me tultiin, niin kyllä mä orientoiduin siihen hitaasti etenemiseen hitaasti syömiseen sillä lailla hyvin, että oikeestaan tuntui että se aika loppui vähän niinkun kesken, että joko tästä ny pitää sitte lähtä.”

Myös asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella tilan tunnelmaa ja elämyksellisyyttä kiitettiin. Lähes 83 % asiakkaista katsoi tunnelman lisänneen ruokailun elämyksellisyyttä kiitettävästi ja noin 15 % asiakkaista hyvin. Vapaissa palautteissakin oli annettu muutamia kiittäviä kommentteja tunnelmasta ja tilasta sekä jännittävästä sisään tulosta. Tunnelmaan vaikuttavat FAMM-mallin mukaan paitsi tilan ominaisuudet, kuten sisustus ja koristelu, myös tuotetarjonta ja palvelukohtaaminen sekä toiset asiakkaat ja johtamisjärjestelmä. Festina lenten tilassa tehokkaita tunnelman luoja olivat runsaat kynttilät ja peilit seinillä, joiden kautta kynttilöiden valo moninkertaistui. Näistä ja punatiiliseistä syntyi erikoinen valohämy, josta myös asiakkaat antoivat hyvää palautetta. Punatiiliseinä oli muutamista kohdista valaistu alhaalta ylöspäin suuntautuvilla valokiiloilla, se loi elävän taustan jota pöydässä istujat saattoivat ihailla. Tästä pari asiakasta mainitsikin erikseen ryhmäkeskustelussa. He olivat kiinnittäneet huomiota vanhaan tiiliseinä ja ihaillivat sen rosoista kauneutta. Ritva kertoi kokemuksestaan näin:

”... se tunnelma oli niinku ihan semmonen ihanan rauhallinen ja jotenki se tiili ja se kiehtoi se tiili sielä, ku se oli tota vanha tiili niinku ihan omas muodossaan. Et se seinä oli niinku jotenki aivan ihana sielä. Muistan aina sen silmissäni.”

Tärkeitä tunnelmatekijöitä olivat myös ohjelma ja elävä musiikki. Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan musiikin sopivuutta iltaan piti kiitettävänä 42 asiakasta 60:stä eli 70 %. 27 % piti sopivuutta hyvänä. Ohjelman viihdyttävyyttä piti kiitettävänä 67 % ja hyvänä 30 %. Tässä tapahtumassa ohjelma koostui sketseistä, jotka oli sijoitettu ruokailun alkuun ja ruokalajien tarjoilun väleihin sekä loppuun.

Ohjelmassa olivat päätähtinä pohjalaisisäntä ja -emäntä, jotka olivat kuvitteellisesti elämässään ensimmäistä kertaa hienossa ravintolassa sekä tarjoilija. Heidän edesottamustensa seuraaminen näytti olevan hauskaa illallisen ja ohjelman edetessä. Pohjalaismurre ja hetkittäin rävätkin repliikit tuottivat asiakkaisissa humoristisia reaktioita ja naurunpyrskähdyksiä. Ohjelmatuokioiden kestivät noin 5 minuuttia, ja niiden loppuun oli sisällytetty seuraavaksi tarjottavan ruokalajin esittely, mikä aiheutti monissa asiakkaisissa havaittavia reaktioita. Monilla asiakkailla kulmakarvat kohosivat hämmästyksen merkiksi, iloinen ilme tuli kasvoille ja alettiin keskustella seurueen kanssa asiasta. Selvästi huomasi, miten tarkkaavaisuus kohosi ja odotukset ainakin hetkeksi nousivat – hyviä merkkejä ajatellen elämyksen kokemisen toteutumista. Ohjelmaa pidettiin palautteissa kokonaisuuteen sopivana ja sen huumoria ja kepeyttä kiitettiin. Muun muassa Anna kertoi ryhmäkeskustelussa kokemuksestaan seuraavasti:

”...ja sit justiin tää ohjelma kun mä oon nyt vain kerran päässy tähän tilaisuuteen, niin sit ku se vielä rentoutti lisää et siinä ohjelmassa oli vähän huumoria ja se oli niinku semmonen et se ei ollu mitenkää kankea eikä kauheen yleväkää, se tunnelma ja ohjelma oli oikein niinku nautiskelijan paratiisi.”

Musiikin tärkeyden nosti moni esiin ryhmäkeskustelussa. Tämä tuli kaikkein selkeimmin esiin Annan kommentissa, jota muut keskustelijat vahvistivat:

”... ja se on ihan eri asia että tuleeko se musiikki jostaki levyltä jonkun kauttimien kautta kuin se, että se ihan oikeesti esitetään.”

Marianne jatkoi näin:

”On mahtavaa, että sä näet että siellä joku soittaa, mutta sitte tavallaan että sä kuulet vaan sen musiikin siellä taustalla ja tiät, että se on oikeen elävä immeinen, joka siellä mahtavasti soittaa.”

Havainnointimuistiinpanot (3.9. ja 7.9.2010) vahvistavat, että ohjelmaryhmä pelasi hienosti yhteen ja roolijaot olivat onnistuneita. Ohjelmaryhmä kertoi, että käsikirjoitus hieman eli kattausten välillä. Muutamissa vapaissa asiakaskommenteissa oli kiitetty ohjelmaa sen humoristisuuden ja kokonaisuuteen sopivuuden vuoksi. Se kohotti ja kevensi tunnelmaa ja toi myös keskustelunaiheita pöytäseurueille.

3.5.5 Elämyksen johtamisen onnistuminen

Kokemusten perusteella kävi selväksi, että tämän tyyppisen palvelupaketin toteuttamisessa informoiminen on todella tärkeässä asemassa. Tiedottamisen on toimittava työntekijäryhmien välillä ja esimiesten ja työntekijöiden välillä erittäin hyvin. On tärkeää antaa informaatiota myös asiakkaille palvelupaketin toteuttamis-

tavasta ja luonteesta. On hyvä tiedottaa jo siinä vaiheessa, kun asiakkaat tilaavat paikat, eli ensimmäisessä puhelinkontaktissa. Informaatiota on syytä jakaa myös lehtimainoksissa, nettisivuilla ja mahdollisissa esitteissä aktiivisesti. Tarjoilijat ja hovimestari ovat tiedottamisen suhteen avainasemassa salityöskentelyn aikana, ja erityisesti on huolehdittava tiedottamisesta salin ja keittiön välillä. Informoinnin tärkeys tiedostettiin ja siitä pyrittiin pitämään hyvä huoli. Silti tämänkin tapahtuman toteutuksessa informoimiseen jäi vielä kohentamisen varaa. Havaintomuisiinpanoihin on kirjattu tästä maininta (3.9.2010):

”Suurimmat puutteet tässä oli asiakastiedottamisessa”.

Printtimarkkinoinnissa ja nettisivuilla jaettiin tietoa riittävästi, mutta puhelinkontaktissa asiakkaan varatessa pöytää, olisi pitänyt sekä kertoa että kysyä enemmän. Nyt kävi niin, että jouduttiin soittamaan uudelleen joidenkin asiakkaiden perään ja tarkentamaan tietoja. Asiakkailta tiedusteltiin muun muassa toiveet juomapaketista ja erityisruokavalioista ja heille kerrottiin palvelukonseptin luonteesta ja toteutustavasta pääasiallinen sisältö. Asiakkaiden olisi pitänyt tietää etukäteen paremmin, mitä tällaisessa palvelukonseptissa heiltä edellytetään, sillä tällainen konsepti on kuin teatteriesitys, johon on esimerkiksi saavuttava oikeaan aikaan.

Toinen erittäin tärkeä asia näin mutkikkaan palvelukonseptin onnistumisen kannalta on työvaiheiden tarkka suunnittelu ja aikataulutus. Työvaiheet on suunniteltava todellisuutta vastaavaksi jatkumoksi, johon on liitettävä kaikki toteutukseen osallistuvat henkilöt. Suunnitelma on myös kirjattava sellaiseen muotoon, että jokainen osaa sitä helposti lukea ja ymmärtää oman paikkansa kokonaisuudessa. Suunnitelma pitää lisäksi käydä kaikkien toimijoiden kanssa yhdessä läpi, täsmentää siinä esitetyt asiat selityksin ja varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet oikein. Tässä tapauksessa sovellettuun tarjoilujärjestykseen oli merkitty myös ohjelmaosuudet ja musiikkiosuudet, kaikki minuuttiaikataulussa (Liite 2). Lista teipattiin annostelutilan ja käytävän seinälle, joten jokainen voi helposti käydä tarkistamassa, missä kulloinkin mennään ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Minuuttiaikataulu oli myös käytännön harjoituksissa testattu ja osoittautui erittäin toimivaksi ja tarpeelliseksi. Tuntuu, että ilman tuollaista ohjaustyökalua tämän tyyppistä konseptia olisi aika mahdoton toteuttaa. Tarjoilujärjestyksen osalta huomattiin, että vaikka siitä kuinka oli puhuttu ja kaikille myös paperiversio jaettu sekä palvelukokonaisuutta oli harjoiteltu, silti löytyi joukosta jokunen, joka ei ollut sen tärkeyttä tarpeeksi tiedostanut ja sisäistänyt itselleen. Onneksi nuo heikot lenkit eivät näkyneet kuitenkaan salin puolella millään tavalla. Tietämättömyys aiheutti vain työntekijöiden keskuudessa hieman hämminkiä, kun asioita piti kerrata.

Tapahtuma oli pieni ja intiimi, mikä osoittautui sekä elämyksen toteuttajille että myös asiakkaille melko ihanteelliseksi mittakaavaksi. Vaikka asiakasmäärä olisi-

kin pieni, silti kaikki vaiheet sekä keittiöllä että salin puolella on tehtävä huolella. Elämystuotannossa lisäksi yksityiskohtien laatuun ja kokonaisuuden osien harmoniseen yhteensovittamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Havaintopäiväkirjan perusteella (3.9. ja 7.9.2010) voidaan todeta, että yhteensovittamisessa onnistuttiin hyvin. Tapa, jolla asioiden suunnittelua ja kehittämistyötä toteutettiin, oli tällaiselle projektille sopiva. Työryhmät työskentelivät itsenäisesti alussa yhteisesti päätettyjen suuntaviittojen mukaan ja aikaansaannokset esiteltiin johdolle ja muille työryhmille yhteisissä palaverissa. Aikaa oli varattu reilusti ja kalentereihin oli merkitty monia välitarkistuspisteitä, jolloin kaikki pääsivät vaikuttamaan päätöksentekoon ja suuntaa oli mahdollisuus korjata. Välitarkistukset olivat välttämättömiä myös siksi, että saatiin varmistettua tyyllinen ja toiminnallinen yhteensopivuus eri asioiden välille ja näin luotua konsepti, jonka myös asiakas saattoi kokea hyväksi kokonaisuudeksi. Välitarkistusten aikana kiinnitettiin paljon huomiota nimenomaan asiakasnäkökulmaan ja hyvän kokonaisuuden luomiseen. Myös tyyllisiä ja esteettisiä kysymyksiä pohdittiin paljon.

Keittiöryhmällä oli iso haaste suunnitella ja toteuttaa ruokien valmistus ja kuljetus lämpölaatikoissa pitkän matkan takaa kerroksesta toiseen. Pienellä porukalla tämä ei olisi onnistunut. Tarkan suunnittelun ja organisoinnin avulla siitä selvitettiin joustavasti. Ruokalajit tarjoiltiin valmiina lautasannoksina – kaikille sama ruoka ja samaan aikaan -periaatteella. Näissä tilanteissa normaaliravintoloissakin on haasteen paikka, miten saadaan toimitettua ruoka suurehkolle asiakasmäärälle yhtäaikaaisesti ja riittävän lämpimänä. Meillä tuosta ongelmasta suoriuduttiin hyvin, koska tarjoilijoiden ja annostelijoiden määrä oli suuri. Oikeastaan jokaista pöytää kohti oli yksi tarjoilija, mikä ei todellakaan toteudu todellisessa tilanteessa toimivassa ravintolassa. On myös havaittava, että tarjoilijamme olivat vasta opiskelijoita. Toisilla oli paljonkin tarjoilutyöstä kokemusta mutta ei läheskään kaikilla. Tilanne oli heille haasteellinen ja asioita piti harjoitella. Toisaalta haluttiin hyvän asiakaspalvelun ja elämyksen varmistamisen vuoksi pitää tarjoilijamäärä suurena, ja se tässä koetilanteessa olikin mahdollista. Silti tarjoilijoiden työtä olisi pitänyt johtaa tehokkaammin, käydä läpi ja harjoitella asioita vielä enemmän. Tämä tuli esiin opiskelijoiden ja ohjaajien pitämässä arviointikeskustelussa 7.9.2010. Korjaamisen varaa oli lähinnä siinä tavassa, miten tarjoilijat huolehtivat asiakkaista illan kuluessa. Olisi pitänyt olla enemmän aktiivisuutta esimerkiksi juomalasien täyttämässä ja tilausten vastaanottamisessa. Myös maksatukseen liittyi ongelmia, koska oltiin tilapäisissä tiloissa eikä ollut normaaleja pankkiyhteyksiä ja korttiautomaattia käytössä. Tuo toiminto olisi pitänyt johtaa tehokkaaksi.

Palvelukonseptin toteuttamisen onnistuminen oli havaintomuistiinpanojen mukaan (3.9. ja 7.9.2010) kokonaisuutena vähintään hyvää luokkaa ja sama voidaan pääsääntöisesti todeta myös johtamisesta. Festina lenten laadun johtamiseen liittyvät onnistumiset on koottu yhteen taulukossa 11. Opiskelijoiden ja ohjaajien kriittisistä kommenteista suurin osa kohdistui johtamisjärjestelmän ongelmiin, joita tuli esiin varsinkin ensimmäisellä toteutuksella. Korjattavista asioista käytiin keskustelua kaikkien osapuolten kanssa, että jatkossa osattaisiin toimia paremmin. Tärkeimmät Festina lenten kehittämisen kohteet on koottu taulukkoon 12. Tärkeä havainto kuitenkin on, että tehdyistä johtamiseen liittyvistä virheistä kovin moni ei kuitenkaan näkynyt asiakkaille salin puolella millään tavalla.

Taulukko 11. Yhteenveto onnistumisista Festina lente -ruokaelämyspalvelun laadun johtamisessa

FAMM-elementit	Onnistumisen kohteet Festina lente -ruokaelämyspalvelun laadun johtamisessa
1) Tilat	Kalusteiden väljä sijoittelu, tunnelmallinen valaistus, akustinen äänentoisto, tilan palvelukokonaisuuteen sopiva sisustus-tyyli ja koko, tuolien tyyli, elävä punatiiliseinä sekä selkeät ja kauniit kattaukset.
2) Kohtaamiset	Lämmin ja kunnollinen vastaanottoseremonia, asujen mielenkiintoa ja keskustelua herättävät yksityiskohdat, tarjoilijoiden varma ja iloinen palvelutyyli, sujuva, ammattitaitoinen ja kohtelias palvelu, kiitosten ja lahjan tuottama yllätys lopussa.
3) Tarjottu tuotekokonaisuus	Ruokalistan kokonaisuus: maukasta, kaunista ja teemaan sopivaa, viinien yhteensopivuus ruokien kanssa; ruokalajien, ohjelman ja musiikin vaikuttava kokonaisuus ja yhteensopivuus.
4) Tunnelma	Lämpöä ja levollisuutta henkivä pehmeä tunnelma tilassa, kaunis valohämy ja värit, runsaat kynttilät ja peilit, punatiiliseinän rosainen valaistu pinta, kattauksen yksityiskohdista erityisesti puhutteleva ruokalista, iloiset tarjoilijat ja murteen käyttö puheessa ja ruokalistassa, asujen erikoiset yksityiskohdat (helavyöt), elävä akustinen musiikki, humoristinen ja viihdyttävä ohjelma ja teemaan sopiva musiikki (kaikki elementit hyvässä keskinäisessä tasapainossa).
5) Johtamisjärjestelmä	Tiedottaminen printtimarkkinoinnissa ja netissä, työvaiheiden suunnittelu ja yhteensovittaminen, ohjelmakokonaisuuden testaaminen ja harjoittelu kaikkien toteuttajien kanssa, tarjoilujärjestys aikatauluineen (= illan nuotitus) ohjasi toteutusta, harmonisen palvelukokonaisuuden aikaansaaminen, tapahtuman pienuus ja intiimiys, ruokien haasteellinen kuljetuslogistiikka.

Taulukko 12. Yhteenveto kehittämisen kohteista Festina lente -ruokaelämyspalvelun laadun johtamisessa

FAMM-elementit	Kehittämisen kohteet Festina lente -ruokaelämyspalvelun laadun johtamisessa
1) Tilat	Niukasti asiakaspaikkoja, tilojen rajallisuus ja liian suuri pöytäkoko pakotti sijoittamaan seurueita samoihin pöytiin. Tekniikan pettäminen tuotti ongelmia (uunien pettäminen keittiöllä 1. kerralla ja kassan rikkoutuminen 3. kerralla). Lämpötilan säätely ja tuuletus matalassa tilassa ajoittain vaikeaa.
2) Kohtaamiset	Ensimmäisessä puhelinkontaktissa asiakkaan kanssa parantamisen varaa (täsmennettävä, mitä muistettava kysyä ja mitä kertoa). Työryhmän sisäisessä kohtaamisessa parantamisen varaa 1. kerralla. Asiakkaiden sinutteleminen häiritsi 1. kerralla sekä yhden pöytäseurueen äänekäs keskustelu 2. kerralla. Ryhmien yhteisharjoittelun vähäisyys häiritsi etenkin 2. kerralla.
3) Tarjottu tuotekokonaisuus	Kaikilla kerroilla ruokalista onnistui pääosin hyvin, mutta parilla kerralla oli hieman liian pitkiä odotusajoja pääruoan tarjoilussa. Ensimmäisellä kerralla ohjelmaosuuksia lyhennettiin kesken illan kulun, kun huomattiin, että niiden kesto oli liian pitkä.
4) Tunnelma	Lämpötilan nouseminen 3. kerralla liian korkealle vaikutti putkien ympärillä olevien villiviinioksien repsahtamiseen ennen aikaisesta. Tunnelmatekijä, jonka pettämisestä ei tullut palautetta asiakkailta. Lämpötilan säätelyn vaikeudet tuottivat yhdelle pöytäseurueelle tunnelman laskemisen kokemuksen 1. kerralla.
5) Johtamisjärjestelmä	Ensimmäisellä kerralla puutteeksi koettiin töiden epätasainen jakautuminen, tiedonkulun ongelmat, virheellinen ajankäyttö suunnitteluvaiheessa, viime tingassa tehdyt muutokset suunnitelmiin, ruoka-annosten puutteelliset kuvaukset, väärä ajoitus kattauksille ja väliajalle (tuli kiire) sekä muutamien osallistumattomuus jälkitöihin. Toisella kerralla ongelmiksi koettiin liian pitkä kattausten kesto aika, tarjoilijoiden vähäinen orientoituminen ruokalistaan, tarjoilijoiden työn ohjaamisessa esiintyneet puutteet sekä yhteisharjoitteluun varatun ajan vähyys. Kolmannella kerralla kritisoihin logon puuttumista mainoksesta sekä mainosten poisjäämistä tapahtumakalenteista.

3.5.6 Festina lentin toteutusten kehittyminen

Seuraava yhteenveto kuvaa Festina lentin konseptiin eri vuosina tehtyjä korjauksia. Päätökset perustuvat joka vuoden Festina lente -toteutuksissa tapahtuneeseen

reflektointiin eli asiakkailta sekä koko toteuttajaryhmältä kerättyyn kriittiseen palautteeseen.

Taulukko 13. Festina lenten palvelukonseptin kehittämistoimenpiteet eri vuosina.

Muutosten toteutusvuosi	Tehdyt kehittämistoimenpiteet
Festina lente 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Töiden tasaisempi jako opiskelijoille ja tasaisempi ryhmäjako sekä vastualueiden selkeytys • Tiedonkulun parantaminen → kaikkien ryhmien yhteiset ”tsekkauspisteet” sekä ryhmävastaavien valinta • Työntekijöiden joustavuuden lisääminen → veloitettiin auttamaan toisia ryhmiä, jos omat työt oli hoidettu, kaikkia veloitettiin osallistumaan kaikkiin lopputöihin • Tarjoilusuunnitelman tarkennus → aikataulutus tarkemmaksi • Yhteinen aistinvarainen arviointi eli jokaisen opiskelijan osallistuminen kertaalleen ruokien maistatukseen ja kannanotto ruokalistan kehittämiseen • Ruokalajien tarkempien sisältökuvausten kirjoittaminen tarjoilijoita varten • Ateriointiajan ja väliajan pidentäminen kiireen välttämiseksi • Tarkan ruokalistan jättäminen pois markkinoinnista → jää mahdollisuus kehittää menun yksityiskohtia. Jatkossa päätettiin antaa ruokalistasta vain vihjeitä. • Infon lisääminen menupaketista ja maksamistavasta. • ATK-tekniisiä parannuksia markkinointiviestintämateriaaliin. • Tilan vetoisuuden poistaminen → ulko-ovi kiinni illan kuluessa. • Ohjelmajaksojen lyhentäminen ja vapaan seurusteluajan jättäminen asiakkaille.
Festina lente 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Välipalaa ja juotavaa varattava reilusti työntekijöille sekä tauon pitämisen mahdollisuus. • Väliajalla kunnollinen tuuletus (ovet auki ja tuuletin käyttöön!) • Tarjoilijoiden kanssa parempi orientoituminen ruokalistaan, erityisruokavalioihin ja tarjoilutyöhön. Ohjaamisen tarkentaminen salityön osalta. • Tarjoilujärjestyksen tarkentaminen (kaikki toteuttajatohot mukaan suunnitellaan ja tarkempi aikataulutus) • Yhteisiin harjoituksiin ja läpikäynteihin enemmän aikaa. • Asiakkaiden varausten vastaanottamisen tarkempi

	ohjeistus. Täsmennetään, mitä asioita on kerrottava ja kysyttävä asiakkaalta!
Festina lente 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Pöytäkoon pienentäminen ja uusi layout, joka mahdollistaa seurueiden sijoittamisen omiin pöytiin. • Tapahtuman mainoksen lisääminen alueen kolmeen tapahtumakalenteriin. • Lisäjuomavalikoiman laajentaminen. • Joustavuuden ja kohteliaisuuden lisääminen erityisesti asiakkaat kohtaaville salityöntekijöille (sinutellun poistaminen, joustavuuden lisääminen muutos- ja yllätystilanteessa, asiakkaista huolehtiminen ja palvelun henkilökohtaisuus) • Tuuletuksen parantaminen alussa ja väliajalla. • Tiedonkulun parantaminen. • Riskinhallinnan parantaminen erityisesti teknisten laitteiden osalta testauksin ja varasuunnitelmin (esimerkiksi kassakoneen toiminta, sulakkeiden kestäminen)

Kuten taulukosta huomataan, palvelun keskeisiin laatutekijöihin (tila, tuote, kohtaaminen ja tunnelma) ei ole tarvinnut kehittämisprosessin aikana kovin paljon tehdä muutoksia. Sen sijaan johtamiseen ja palveluprosessiin liittyviä asioita on jouduttu kehittämään suhteellisesti eniten. Voidaan todeta, että viimeisin, vuoden 2010 toteutus oli jalostunein. Siitä saadun palautteen perusteella seuraava kehittämiskohde olisi ollut tilan koon kasvattaminen ja pöytäkoon pienentäminen edelleen, että vielä viime hetken muutokset pöytäjärjestelyihin olisivat mahdollisia. Henkilökunnan palautteeseen oli kirjattu (7.9.2010), että mikäli Festina lentien toteutuksia jatketaan, on harkittava myös salin peräosan tyhjäämistä kokonaan ja tilan suurentamista. Näin saataisiin kysyttyjä asiakaspaikkoja lisää, toinenkin ovi käytävälle käyttöön ja samalla parannusta palveluliikennöinnin ongelmiin.

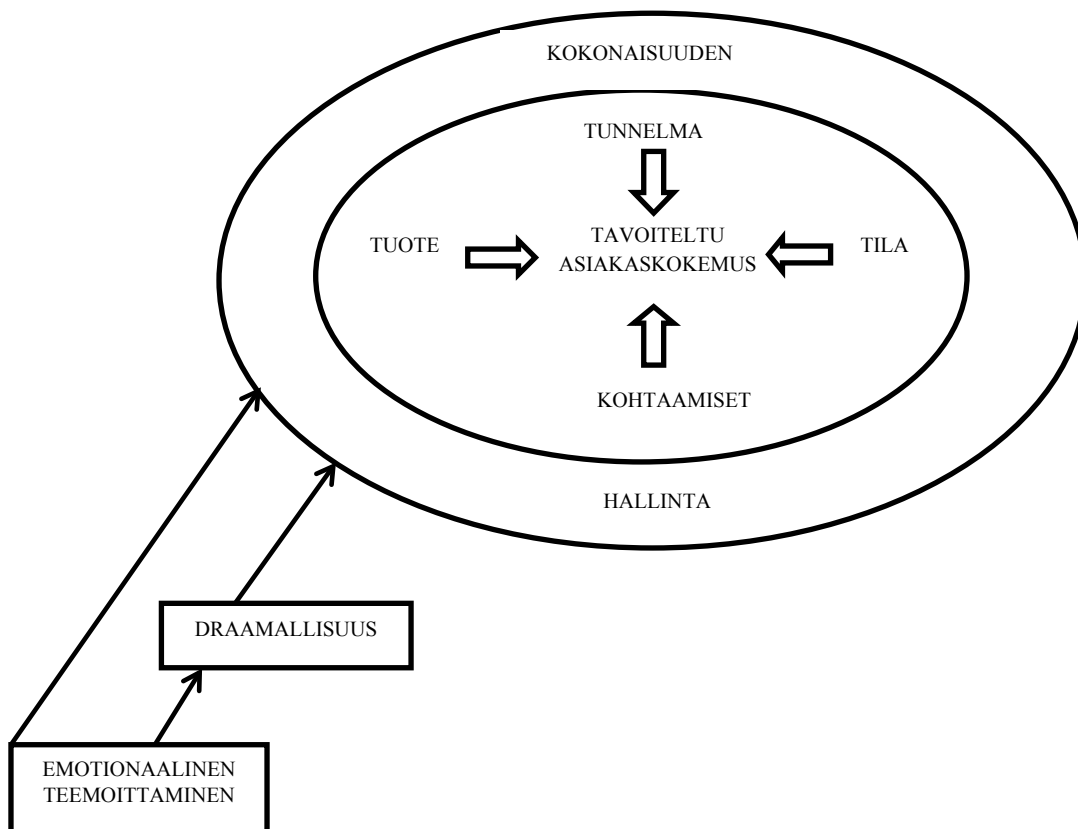
3.6 Yhteenveto teemallisen ruokaelämyspalvelun luomisesta ja johtamisesta

Edellä on kuvattu ruokaelämyspalvelukonseptin luomista, toteuttamista ja johtamista ja analysoitu sen onnistuneisuutta sekä toteuttajien että asiakkaiden näkökulmasta. Kyseessä on sarja perustaltaan samanlaisia palvelukonsepteja sekä niiden toteuttaminen ja vähittäinen jalostuminen. Neljässä ruokaelämyskokonaisuudessa merkittävin vaihteleva tekijä on ollut teema palveluprosessin muodon ja mittakaavan pysyessä olennaisilta osilta samana.

Kokemusten perusteella voidaan todeta, että elämysperusteisen ruokapalvelun johtamisessa keskeinen haaste on kokonaisuuden hallitseminen. Tilan, kohtaamis-

ten, tuotteen ja tunnelman luominen vaativat todella monien yksityiskohtien hahmottamista ja samanaikaista koossa pitämistä. Mitä tulee laadullisiin tekijöihin, kokemusten perusteella voidaan sanoa, että tunnelman luominen on keskeinen ja hyvin pienistä yksityiskohdista riippuvainen, herkällä kädellä johdettava asia. Siihen vaikuttavat sekä tilan, kohtaamisen että tuotteen ominaisuudet mutta myös johtamisen tyyli.

Kun lähdetään luomaan tilaa, tuotetta, kohtaamista ja tunnelmaa, on välttämätöntä löytää joku lähtökohta suunnittelulle. Sen avulla kyetään rajaamaan suunnittelukenttää ja hahmottamaan synnyttävää palvelua vähitellen selkeämmäksi. Teema toimii hyvänä lähtökohtana ja rajaamisen keinona. Paitsi suunnittelun apuna, teemalla näyttää olevan keskeinen merkitys myös tunteita synnyttävänä tekijänä ja elämysten tuottajana, mikä tuli esiin Festina lenten toteutuksissa. Ilman teemaa on vaikea edes kuvitella elämysperusteisen ruokapalvelun luomista.



Kuvio 10. Teemallisen ruokaelämyspalvelun tuottamisen ja johtamisen lähtökohtia, haasteita ja prosessia kuvaava puitemalli.

Teema toimii lähtökohtana jokaisen osa-alueen suunnittelussa, samoin kuin markkinoinnillisena keinona erottua kilpailukentällä. Sen avulla profiloidaan palvelukonsepti ja lähdetään rakentamaan brändiä. Sen tulee istua sekä kohderyhmälle että yritykselle. Teeman todeksi tekemisen tapa voi olla hyvin vaihteleva ja sen vaikutus voidaan ulottaa moniin aisteihin. Teema voidaan tehdä tunnistettavaksi jokaisessa palvelukonseptin osa-alueessa tai vain joissakin. Se voi sisältää enemmän tai vähemmän draamallisuutta. Se voi olla todellisuuteen pohjautuva, kuvitteellinen tai vihjaileva. Toteutustapa riippuu siitä, minkälaista ja miten voimakasta asiakaskokemusta halutaan tuottaa.

Teeman valinta ja sen toteuttamisen tapa ovat ruokapalvelun konseptoinnissa alkuvaiheen ratkaisevimpia päätöksiä ja myös tekijä, jolla kokonaisuutta kyetään hallitsemaan ja johtamaan. Elämysperusteisen palvelun tuottajan on alusta alkaen tiedettävä, kenelle palvelupakettia tarjotaan ja minkälaista asiakaskokemusta halutaan tuottaa. Yhtä tärkeää on sen jälkeen huolellisesti harkita, minkälaisia ratkaisuja teeman toteuttamiseksi valitaan eri osa-alueissa. Ei ole samantekevää minkälaista musiikkia, minkälaista ruokaa, minkälaista kohtaamista ja minkälainen elämysympäristö tuodaan tarjolle, koska erilaiset laadut tuottavat erilaisia yhteisvaikutuksia ja siten myös asiakaskokemuksia. Kaikilla osatekijöillä on oltava yhteinen linja ja suunta, ja niiden on kyettävä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Johtamisen hallinnan haasteellisuus nousee keskeisesti näistä tavoitteista, ja siksi edellä kuvattuun puitemalliin on lisätty täydentäväksi elementiksi emotionaalinen teema (kuvio 10). Seuraavassa luvussa tutkitaan, mitä muita keinoja on vaikuttaa asiakkaiden kokemiseen kuin luomalla ja johtamalla harmoninen teemallinen palvelukokonaisuus.

4 RUOKAELÄMYSPALVELUJEN KULUTTAJAKOKEMUKSIIN VAIKUTTAMINEN YRITYSKONTEKSTISSA

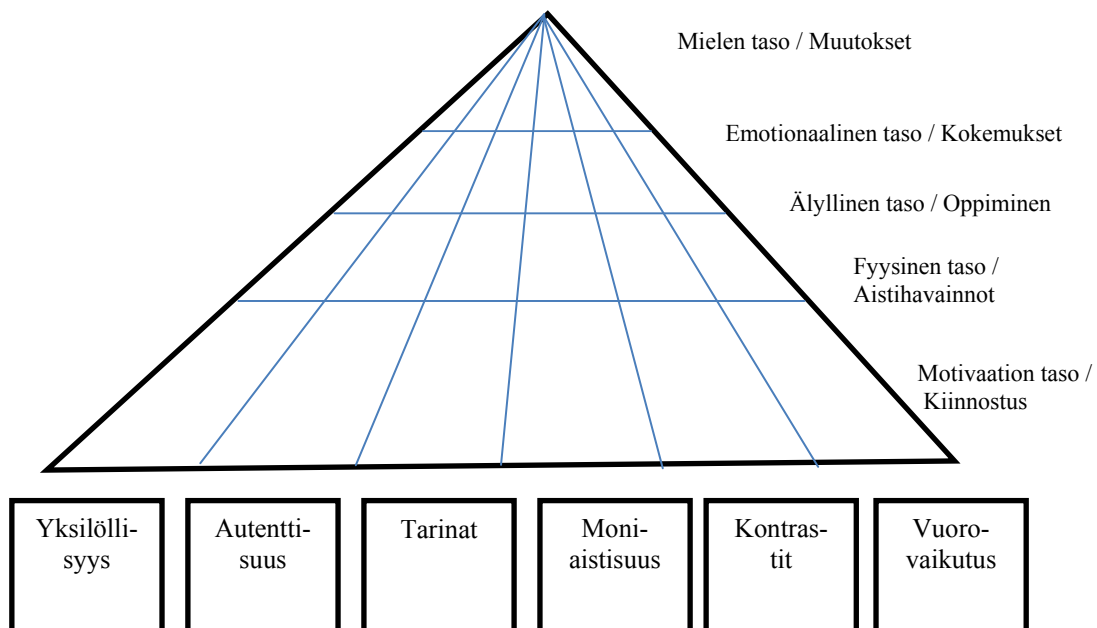
Tämän luvun tarkoituksena on hankkia ymmärrystä asiakkaan osallistamisen tason varioimiseen perustuvan ruokaelämyspalvelun tuottamisen prosessista ja sen johtamisesta. Luvussa tarkastellaan kolmen yleisen elämysteorian sisältöä ja analysoidaan vaihtoehtoisten elämysalustojen luonnetta ja soveltuvuutta elämysruokapalvelujen tuottamisessa. Pyritään löytämään malli, jonka ohjaamana voidaan suunnitella ruokaelämyspalveluja ja tuottaa erilaisia kuluttajakokemuksia. Mikään malleista ei ole varsinaisesti tarkoitettu ruokapalveluihin vaan ne ovat yleisiä elämysteorioita, joiden soveltumista ruokaelämyspalvelukonseptin luomiseen tutkitaan. Malleja tarkastellaan kriittisesti luvussa 4.1.4., jossa esitetään perustelut empiiristä työtä ohjaavan mallin valinnalle.

4.1 Elämysten luominen ja johtaminen

Tarkastelun kohteeksi on valittu Tarssasen ja Kyläsen elämyspyramidimalli, Schmittin malli sekä Pinen ja Gilmoren elämysavaruusmalli. Tarssasen ja Kyläsen elämyspyramidi-malli liittyy lähinnä matkailukontekstiin ja matkailutuotteen kehittämiseen. Schmittin sekä Pinen ja Gilmoren mallit sen sijaan eivät liity selkeästi matkailukontekstiin vaan ovat yleisemmin palvelujen suunnitteluun, johtamiseen ja markkinointiin liitettäviä malleja. Mallit kuvaavat kukin omalla tavallaan hyvin elämyksellistä tuotetta ja elämyskokemuksen luomiseen liittyviä tärkeimpiä edellytyksiä. Niistä voidaan löytää myös hyviä vihjeitä sekä strategiselle että operatiiviselle tasolle elämyspalvelun suunnitteluun. Tämän luvun empiirinen osa (4.2 ja 4.3) käsittelee toimintatutkimusta, joka pohjautuu Floranpäivän tapahintaan. Sen suunnittelussa ja toteutuksessa on sovellettu Pinen ja Gilmoren elämysavaruusmallia.

4.1.1 *Tarssasen ja Kyläsen malli*

Tarssasen ja Kyläsen malli edustaa ideaalityyppiä elämyspalvelusta, jossa jokaista elämyselementtiä voidaan heijastaa sekä mentaalisilla että fyysisillä tasoilla. Kuvassa 9 esitetty (Tarssanen & Kylänen 2006) elämyspyramidimalli on työkalu elämyksellisen palvelun kriittisten pisteiden sekä sen vahvuuksien ja heikkouksien löytämiseen.



Kuvio 11. Elämyspyramidimalli (Tarssanen & Kylänen 2006)

Malli on viitekehys siihen, miten palvelua kannattaa kehittää elämyksellisempään suuntaan. Mallissa tarkastellaan matkailukokemusta toisaalta tuotteen elementtien ja toisaalta asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen kannalta palvelun tulee tarjota yksilöllisyyttä/ainutkertaisuutta, autenttisuutta, tarinoita, moniaistisuutta, kontrasteja ja vuorovaikutusta, jotta se voisi tuottaa kokijalle elämyksen. Kun palvelua lähdetään kehittämään elämyksellisempään suuntaan, mallissa oletetaan, että tuotteen perustekniset laatuominaisuudet ja kannattavuus ovat jo kunnossa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin elämyspyramidimallin kuutta elementtiä, jotka ovat elämyspalvelun onnistumisen edellytyksiä.

Yksilöllisyys / ainutlaatuisuus tarkoittaa tässä palvelun erilaisuutta ja ainutlaatuisuutta verrattuna muihin. Palveluun liittyvän yksilöllisyyden sanotaan johtavan siihen, että myös asiakas tuntee itsensä arvostetuksi ja ainutlaatuiseksi. Tapa, jolla palvelu tuodaan esille, voi ilmentää sen ainutlaatuisuutta samoin kuin se, koetaanko palvelu ryhmässä vai yksin. Kun esimerkiksi osallistutaan ruokaelämystapahtumaan, kokemus tulee jaettujen hetkien kautta. Kommunikointityylin valinta on ratkaiseva ja vaikuttaa siihen, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas kokee palvelun. Kommunikoinnin lisäksi joustavuus ja herkkyys asiakkaiden erilaisia taustoja ja erilaisia odotuksia kohtaan ovat avainasemassa silloin, kun yksilöllisyyden haastetta yritetään toteuttaa. Ruokaelämyspalvelussa tämä tarkoittaa esimerkiksi

sitä, että lämminhenkisen asiakaspalvelun lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös vieraan vastaanottamisen ja hyvästelyn tapaan.

Haneforsin ja Mossbergin huippuateriaelämyksiä koskevassa tutkimuksessa (2005) arvostetuksi tulemisen tunnetta ja ainutlaatuisuutta korostettiin poikkeuksellisella markkinointitavalla. Eräällä huippusuositulla ravintolalla oli salainen, sattumalta löydettävissä oleva sisäänkäynti ja puhumattomat tarjoilijat. Nimettömän ravintolan asiakkaat valittiin varausten perusteella ja lisäksi vaadittiin ennakkomaksut, eikä asiakkaille edes kerrottu, mitä he tulevat syömään, ennen kuin olivat maistaneet annosta. Nämä seikat lisäsivät Haneforsin ja Mossbergin mukaan (2005) eniten ilahtumista ja jännitystä ja loivat eniten uutuusarvoa asiakkaille. Ne lisäsivät myös asiakkaiden uteliaisuutta ja ravintolan eksklusiivisuutta. Suosion salaisuus oli siinä, että herätettiin tunne kuulumisesta harvojen valittujen joukkoon, mikä puolestaan kasvatti motivaatiota ja odotuksia palvelua kohtaan. (Hanfors & Mossberg 2005.)

Autenttisuus viittaa aitouteen, palvelun uskottavuuteen ja todelliseen elämäntapaan. Yksinkertaisimmillaan se viittaa alueen todelliseen elämäntapaan, kulttuuriin ja esimerkiksi käsityötuotteisiin, jotka paikalliset ihmiset ovat tuottaneet, kuten rakennuksiin, ruokaan, taidemuotoihin ja elämäntyyleihin. Nämä kaikki edustavat sitä traditionaalista elämisen ja tekemisen tapaa, mitä alueella on suosittu. On muistettava, että palvelu on silloin aito, jos asiakas näkee ja kokee sen aitona. Kuvitellaan esimerkiksi keskiaikaista ruokaa tarjoava elämysravintola, jonka fyyssinen ilme ja palvelutapa muistuttavat tuon ajan tyyliä. Mitä tapahtuisikaan, jos tarjoiltava ruokakin olisi todella aitoa, keskiaikaisista raaka-aineista keitettyä ja sen ajan menetelmillä valmistettua? Todennäköisesti ravintola ei olisi kovin suosittu. Ruokalista on siis kehitettävä sellaiseksi, että myös nykyajan kuluttaja voi kokea sen omissa mielikuvissaan aidoksi. Samanaikaisesti maun on oltava hyvä ja rakenteen ja ulkonäön on vastattava nykyajan vaatimuksia. Toisin sanoen se silloin riittävässä määrin edustaa asiakkaan ideaa ja havaintoja siitä, mitä on aito kulttuurinen tuote. Autenttisuuden aitous määrittyy asiakkaan mielessä.

Tarina on läheisessä suhteessa autenttisuuden kanssa. Yrityksen on kerrottava aidolta tuntuvaa tarinaa itsestään. Tarina linkittää yhteen kokemuksen elementit ja antaa sisällön ja sosiaalisen merkityksen palvelulle ja arvon kokemukselle. Se on ikään kuin merkki alkuperästä, joka pitää yllä asiakkaan mielenkiintoa tunnetasolla (Jensen 1999). Tarinat ovat sosialisointi keinoja, tavallaan vihjeitä elämyspalvelusta ja syy miksi asiakkaat ostavat tuotteen. Monissa ravintoloissa asiakkaat ostavat ruoan ohella ruoan tarinan. Tarina voi koskea ruoan lähdettä tai alkuperää, joskus sen tuotantoa tai liiketoimintatapoja. Asiakkaat voivat ostaa myös aterian tarinan, yksittäisen annoksen, etnisen kulttuurin tai kokin tarinan. Jos ei ole aitoa

tarinaa tai henkilöä, fiktiivisellä hahmolla ja dramatisoinnilla voidaan korvata aito. (Morgan, Watson & Hemmington 2008.) Teeman käyttäminen on hyvä tapa kertoa yhtenäistä tarinaa. Tarinan on oltava uskottava ja viimeistelty siten, että kaikki asiat ovat harmoniassa eikä palvelussa ole keskenään ristiriitaisia asioita. (Tarssanen & Kylänen 2006.)

Moniaistisuus on elämyspalvelussa keskeistä ja myös yleisemmin markkinoinnissa nouseva suuntaus. Kasvavan kiinnostuksen kohteena on aistimarkkinointi (sensory marketing). Siihen liittyy sovelluksia, jotka perustuvat aistihavaintojen ja käsityksen muodostamisen väliseen ymmärtämiseen eli kuluttajan havaitsemiseen, tiedostamiseen, emotioihin, oppimiseen, tärkeysjärjestykseen asettamiseen, valintaan tai arviointeihin (Krishna 2010). Ravintolapalveluissa tämä kehitys tulee näkymään entistä selvemmin moniaistisuuden näkökulmasta suunniteltujen ruoka-annosten ja palvelukokonaisuuksien tarjonnassa. Moniaistisuudessa eri aistien kautta saatavaa informaatiota yhdistellään, mikä voi auttaa ja tehostaa havaitsemista sekä vaikuttaa elämyksen ja autenttisen kokemuksen syntymiseen. Moniaistinen palvelukokemus lisää mielenkiintoa, aitouden kokemusta, älyllistä kokemusta ja tunnekokemuksia. Sillä voi olla myönteistä vaikutusta myynnin lisääntymiseen. (Alakoski 2012.) Sekin mitä kutsumme ruoan mauksi, todellisuudessa muodostuu aivoissamme monen eri aistin yhteisvaikutuksesta (Spence et al. 2014). Palvelun on oltava visuaalisesti vaikuttava, mutta siinä pitää olla ärsykeitä myös kuulo-, tunto- ja makuaistille. Kaikki aistiärsykkeet tulee suunnitella niin, että ne ovat aistittavissa samanaikaisesti, keskenään hyvässä harmoniassa ja sillä tavalla voimistamassa haluttua vaikutelmaa. Mitä monipuolisempi aistikokemus palvelusta tulee, sitä syvemmin se myös koskettaa kokijaa ja jättää myös pysyvän muistijäljen. (Tarssanen & Kylänen 2006.) Ruokaelämyspalvelussa moniaistisuutta voidaan lisätä monenlaisilla visuaalisilla viesteillä, kalusteilla, esineistöllä ja kattauksella.

Kontrasteja tulee kehittää aina asiakasnäkökulmasta. Ihmiset vertailevat uutta kokemusta johonkin aikaisempaan. Koettu arvo riippuu siitä, mihin uutta kokemusta verrataan sekä kulutustilanteesta. (Holbrook 2006.) Kontrasti elämyksellisyyden kriteerinä tarkoittaa, että tapahtuman pitäisi kyetä murtamaan arjen emotionaalisia kokemuksia. Kontrasti tarkoittaa erottuvuustekijää, joka tuotteeseen liitettäessä antaa asiakkaalle mahdollisuuden kokea jotakin uutta, eksoottista tai epätavallista. (Tarssanen & Kylänen 2006.) Ruokaelämyspalveluissa kontrastien kehittämisen mahdollisuudet ovat käytännössä rajattomat. Voidaan esimerkiksi kehittää tilaan tyyli-, muoto-, väri- ja materiaalikontrasteja, jotka erottuvat tehokkaasti. Kontrastisuutta voidaan sisällyttää myös lautasannoksiin.

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kaikkia kohtaamistilanteita suhteessa asiakaspalveluhenkilöstöön ja toisiin asiakkaisiin. Vuorovaikutukseen liittyy paljon tunteita, yhteisöön kuulumisen tunnetta, jotain joka koetaan yhdessä kollektiivisesti ikään kuin perhekokemuksen tapaan. Ryhmä voi muodostaa asiakkaalle perhekokemuksen, joka synnyttää paljon tunteita. Aterioinnissa on erityinen merkitys sosiaalisuudella. Huippuateriäelämyksiä tutkittaessa (2005) parhaimmiksi todetuissa aterialämyksissä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa oli poikkeuksellisen tuttavallista. Tämän vuoksi moni asiakas tunsikin olevansa ikään kuin jonkun kotona vieraana eikä tavanomaisella ravintolakäynnillä. Tätä kokemusta vahvisti se, että aterialämyksessä oli peritty maksu ennakoon eikä rahaa tarvinnut käsitellä enää ruokailun jälkeen. (Hanefors & Mossberg 2005.) Vuorovaikutusta tapahtuu myös suhteessa teknisiin laitteisiin, tiloihin ja viestintämateriaaleihin. Ruokaelämyksiä luodessa on syytä huomioida lisäksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen esimerkiksi tilan layout-ratkaisuissa ja ohjelman kehittämisessä.

Kun kaikki edellä kuvatut kuusi tekijää on sisällytetty tuotteeseen, vieraille pystytään Tarssasen ja Kyläsen teorian mukaan tarjoamaan jotakin mieleenpainuvaa ja ainutlaatuista. Näin heidät voidaan saada paremmin mukaan vahvoihin emotionaalisiin kokemuksiin, jotka voivat johdattaa heidät lopulta jopa henkilökohtaisiin muutoksiin. (Tarssanen & Kylänen 2006: 137–140). Edellä kuvattuja kokemuksen kannalta merkittäviä palvelun elementtejä ovat tutkineet muun muassa seuraavat henkilöt joko ruokapalvelujen tai yleisesti palvelujen näkökulmasta.

Taulukko 14. Palveluelementtien tutkijoita

Palvelun elementti	Tutkijoita
Autenttisuus	Grandey et al. (2005) Sims (2009) Jang, Liu ja Namkung (2011)
Moniaistisuus	Lindström (2005) Hammond (2008) Spence et al. (2010) Isacsson, Sthapit ja Kumar (2011), Hultén (2011)
Yksilöllisyys	Price, Arnould ja Deibler (1995) Pine ja Gilmore (1999) Edvardsson (2008) Walter, Edvardsson ja Öström (2010)
Tarinat	Jensen (1999) Czarniawska (2000, 2004) Mossberg ja Johanssen (2006) Berry, Wall ja Carbone (2006) Pine ja Gilmore (2011)
Kontrastit	Johns ja Pine (2002) Yuksel ja Yuksel (2002)
Vuorovaikutus	Gupta ja Vajic (2000) Moore, Moore ja Capella (2005) Carù ja Cova (2007) Jensen ja Hansen (2007) Fisk, Grove ja John (2008) Hsi ja Wu (2008)

Elämyspyramidissa erotellaan viisi kokemisen tasoa. Ne etenevät motivaation tasolta fyysisen, älyllisen ja emotionaalisen tason kautta jopa mentaaliseen tasolle. Motivaatiotasolla herätetään kiinnostus: asiakkaassa luodaan tuotetta kohtaan odotuksia ja halu osallistua kokemukseen. Fyysisellä tasolla asiakas kokee ympäristön aisteillaan ja tapahtuu itse kokeminen, joka siirtyy ensisijaisesti tässä vaiheessa tietoisuuteen. Fyysisellä tasolla hyvä tuote varmistaa miellyttävän ja turvallisen kokemuksen kaikkien aistihavaintojen osalta. Älyllisellä tasolla tapahtuu oppimista, ajattelemista, tiedon soveltamista ja mielipiteiden muodostusta. Silloin asiakas päättää, onko hän tyytyväinen palveluun vai ei. Jos kaikki elementit on hyvin suunniteltu näillä kolmella tasolla, on hyvin todennäköistä, että asiakas saavuttaa myös emotionaalisen tason. Sillä tasolla tapahtuu elämyksen kokeminen. Asiakas kokee positiivisen emotionaalisen reaktion: iloa, jännitystä, tyytyväisyyttä, saavuttamisen ja uusien taitojen oppimisen nautintoa tai voitoniloa. Jotakin sellaista, joka koetaan merkittäväksi. Viidennellä tasolla tapahtuu voimakas emotionaalinen reaktio merkittävään elämykseen, ja se voi johtaa henkilökoh- taiseen muutokseen. Tällainen kokemus voi tuoda melko pysyviäkin muutoksia

henkilön fyysiseen olemukseen, mielialaan tai elämäntyyliin. (Tarssanen & Kylänen 2006: 147–149).

4.1.2 *Schmittin teoria*

Bernd H. Schmitt (1999) on esittänyt selkeän erittelyn kokemustyypeistä. Hän perustaa ajatuksensa kolmeen järjestelmään – aistimus, tieto ja tunne – ja niiden omalaatuiseen rakenteeseen ja toimintaperiaatteisiin. Schmittin teoriassa lähdetään siitä, että ihmisen kokemusmaailma nojaa aistien vastaanottamaan tietoon ja siihen perustuvaan reagointiin (vrt. Holbrook et al. 1990; Bagozzi et al. 1999).

Schmitt (1999) korostaa tunne- ja tietojärjestelmien läheistä suhdetta ja emootioiden reaktiivista ja fyysistä luonnetta sekä elämyksen syntymisen kannalta tärkeää kokemuksen positiivisuuden vaatimusta. Yhtäläisyyksiä löytyy myös muissa tunnejärjestelmää koskevissa kuvauksissa sekä siinä, millaiset asiat voivat stimuloida reaktioita esille. Schmitt painottaa yllätyksen merkitystä havahtumisen aikaansaamisessa. Yllätyksen tuottajina toimivat hänen mielestään parhaiten poikkeamat odotetusta sekä erilaiset salajuonet tai provokaatiot. Myös kognitiivinen yhtenäisyys ja moniaistisuus ovat esillä Schmittin teoriassa edellä mainittujen tutkijoiden tapaan. Schmitt korostaa kokemuksen holistisuuden merkitystä. Kokonaisvaltainen kokemus syntyy ainoastaan, jos otetaan huomioon kaikki aistit ja pyritään tuottamaan elämyksiä niille kaikille samanaikaisesti. Samoin hän tuo tunne-, tieto- ja aistikokemusten rinnalle lisäksi kaksi uutta kokemustyyppiä: toiminta- ja suhdekokemukset.

Schmittin teorian (1999) ydintä on erilaisten kokemustyyppien erittely. Schmitt jakaa ne viiteen alalajiin: aisti-, tunne-, ajatus-, toiminta- ja yhteenkuulumisen kokemuksiin. *Aistikokemukset* määräytyvät viiden pääaistin mukaisesti näkö-, kuulo-, haju-, maku- ja tuntoaistikokemuksiin. Aistikokemukset ovat neurofysiologisesti mitattavissa olevia kehollisia kokemuksia. Ruokaelämyspalveluissa tämä tarkoittaa ensisijaisesti maku- ja hajuaistikokemuksia, mutta muillakin aistikokemuksilla on merkitystä. *Tunnekokemukset* voivat vaihdella lievistä mielialoista voimakkaisiin tunnetiloihin. Kulutustilanne herättää monenlaisia tunteita. Ruokaelämysten yhteydessä tunnekokemukset syntyvät esimerkiksi tarinasta, tunnelmasta tai ruoan aromien harmoniasta. *Ajatuskokemukset* voivat syntyä yllätyksen tunteen myötä. Asiakas saatetaan yllättää esimerkiksi tarjoamalla hänelle salajuoni, jolla vedotaan luontaiseen uteliaisuuteen. Ruokaelämyspalveluihin yllätyksiä voidaan liittää monella tavalla, eikä käytettävän keinon tarvitse olla edes vaivalloinen. Yksinomaan ruokaliinan koolla tai laadulla on mahdollista aiheuttaa yllätys asiakkaalle. *Toimintakokemukset* tähtäävät fyysisten kokemusten aikaansaamiseen, aktiivisuuden herättämiseen sekä elämäntyylien ja vuorovaikutuksen ke-

hittämiseen. Toiminnalliset kokemukset kykenevät rikastuttamaan asiakkaiden elämää parantamalla heidän fyysisiä kokemuksiaan. Ne vaihtelevat aistikokemuksesta liikutukseen ja kognitioon. Ruokaelämyspalveluissa toiminnalliset kokemukset voivat tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan osallistamista jollakin tavalla mukaan ohjelmaan. *Yhteen kuulumisen kokemukset* koskettavat yksilön persoonallisia ja yksityisiä tunteita ja auttavat häntä suhteuttamaan kokemustaan toisten kokemuksiin sekä vastaavat tarpeeseen tulla miellettyksi positiivisesti toisten silmissä. Ruokaelämyspalveluun tullaan esimerkiksi ystäväporukan kanssa, jolloin oma pöytäseurue usein jo on riittävä takaamaan yhteenkuulumisen kokemusten syntymisen. Kokemus on rikkaampi jaettuna kuin yksin koettuna. Tähän tyyppiin kuuluva kokemus on edellisiin verrattuna laaja-alaisempi ja voi sisältää aisti-, tunne-, ajatus- ja toimintakokemuksia. (Schmitt 1999: 118–173.)

Schmitt (1999) väittää myös, että on mahdollista provosoida asiakkaissa kokemustyyppisiä tietoisesti, kun käytetään kokemusten tuottamiseen tiettyjä työkaluja. Niitä hän erottaa seitsemän: 1) visuaalinen ja verbaalinen identiteetti ja merkistö, 2) vuorovaikutustavat, 3) ihmiset, 4) nettisivut ja muu sähköinen media, 5) toimintaympäristöt, 6) brändiyhteistyö ja 7) tuotteen olemus. Schmittin mukaan näitä työkaluja muuntelemalla markkinoijat voivat luoda erilaisia aisti-, tunne-, ajatus-, toiminta- ja suhdekokemuksia. Mitä useampia eri keinoja yhtä aikaa käytetään, sitä suurempi teho markkinoinnissa saavutetaan. (Schmitt 1999: 72–73.)

Näin toimimalla voidaan myös tavoitteellisesti johtaa asiakaskokemusta. Tätä käsitystä tukee myös Pinen ja Gilmoren luoma elämysvaruusmalli, jota kuvataan seuraavaksi.

4.1.3 Pinen ja Gilmoren malli

Elämystalouden pioneerikehittäjät B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore (1999) keskittyvät teoriassaan siihen, miten yritykset voivat tuottaa ja tuotteistaa elämyksiä. Pinen ja Gilmoren vastaukset ovat massaräätälöinti, kokemuksen rikastaminen, teemoittelu ja draamallisuus. Pine ja Gilmore halusivat kehittää massatuotteesta asiakkaiden mielen mukaisen elämystuotteen lisäämällä draamallisuutta palveluihin. Heidän mielestä työ pitää käsikirjoittaa, ohjata ja esittää. Tällöin pyritään kiinnittämään vieraiden huomio näyttämöllisiin ratkaisuihin ja tuodaan mukaan yllätyksellisiä elementtejä. Se tähtää oikean vaikutelman ja emotionaalisten reaktioiden luomiseen asiakkaalle. He ehdottivat myös palvelusanastoon teatterimaisempia käsitteitä. Esimerkiksi käsitettä draama strategian asemasta, skripti tuotantoprosessin sijasta, esiintyminen tarjonnan sijasta. Elämystuotannossa myös kuluttajaa tulisi Pinen ja Gilmoren mukaan (1999) kutsua mieluummin vieraaksi kuin kuluttajaksi tai asiakkaaksi, koska tällä tavalla erotetaan elämystuotanto pe-

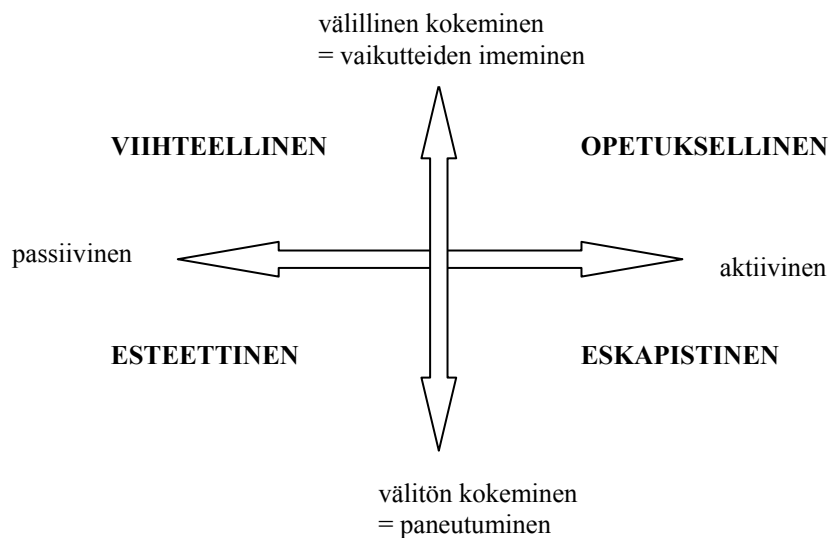
rinteisestä palvelutuotannosta. Vierasta kutsutaan elämyksen äärelle persoonallista henkilökohtaisista syistä, kun taas asiakas tai katsoja on yksi monista. Kysessä on tärkeä asenne-ero. Teatterimetaforasta tulee näin vaihtoehtoinen tapa puhua liiketoiminnasta, ja etuna on, että kuluttajia ei enää nähdä kohteena joka täytyy saada kiinni, vaan yleisönä, jota täytyy viihdyttää, sitouttaa ja vetää mukaan osalliseksi draamaan (Morgan, Watson & Hemmington 2008).

Pinen ja Gilmoren mukaan (1999) kokemus tulisi suunnitella draaman kaaren mukaiseksi niin, että siinä on alkuvaihe, nousevan jännityksen vaihe, huippukohta ja laskevan toiminnan vaihe. He korostivat, että varsinkin palvelukokemuksen alku ja loppu on pystyttävä määrittämään hyvin selkeästi. Palvelutapahtuman alku- ja loppukohtiin on siksi pyrittävä luomaan kontrastisuutta, jonka avulla ne saadaan erottumaan arkipäiväisistä kokemuksista. Arkirutiineista erottuvat kontrastit voivat tulla esiin esimerkiksi jonkin rituaalin avulla. Ruokaelämyspalveluisa tämä tarkoittaa, että erityisesti vieraan vastaanotto- ja hyvästelytilanteisiin kiinnitetään huomiota. Jo perinteinen kättely ja henkilökohtainen tervehtiminen vastaanottavalta palveluhenkilöltä voi olla harvinaisuudessaan koskettava ja mieleenpainuva. On tärkeää tulla kohdatuksi heti alussa selkeällä tavalla ja aidon ihmiskontaktin kautta. Ruokaelämyspalveluun ei välttämättä aina sovi yksi draamallinen huippukohta, mutta on syytä järjestää edes yksi tai kaksi henkilökohtaista kohtaamista palvelutapahtuman keskelle alku- ja loppukohtaamisen lisäksi. Niissä on mahdollisuus vaikuttaa henkilökohtaisella tavalla asiakaskokemukseen. Myös henkilökunnan esiintyminen tulisi olla tietyn roolin mukaista. (Pine & Gilmore 1999).

Pine ja Gilmore (1999) pitävät myös tärkeänä palvelutapahtuman vaikutelmien harmonisoimista ja teemoittamista. Ne ovat tapoja, joilla tarinat trimmataan niin, että kaikki palvelun osat viestittävät samansuuntaisesti ja ettei ristiriitaisuuksia eri elementtien välillä ole. Näin kokemus muuttuu kompaktiksi ja houkuttelevaksi. Ruokaelämyspalvelussa teemat voivat olla hyvin vaihtelevia lähtien historiallisista ajanjaksoista vaikkapa ruokakulttuureihin tai nykymusiikin lajeista kuuluisiin persoonallisiin taiteilijoihin. Valitun teeman tulisi kuitenkin sopia yrityksen strategiaan ja resursseihin sekä olemassa oleviin tiloihin, ruokailutilanteeseen ja kohderyhmän odotuksiin. Tärkeää on saada valittu teema näkymään, tuntumaan, tuoksumaan ja kuulumaan mahdollisimman monella tavalla niin, että yhtenäinen linja säilyy. Pine ja Gilmore ovat (1999) kiteyttäneet elämysten suunnittelua varten viiden kohdan ohjeiston. Se käsittää teemoittamisen, vaikutelmien harmonisoinnin, negatiivisten vihjeiden eliminoinnin, muistettavuuden lisäämisen ja kaikkien aistien aktivoimisen kokemuksessa. Tämä ohjeisto voi toimia työkaluna, kun lähdetään hakemaan palvelutuotteiden rikastuttamisen mahdollisuuksia. Pinen ja Gilmoren mukaan (1999) vieraille tulee tietoisesti ja aktiivisesti luoda elä-

mykselliselle kokemiselle altistavia tilanteita ja siten sitouttaa heidät yhteistyöhön yrityksen kanssa mieleenpainuvalla tavalla.

Pinen ja Gilmoren teorian ydin on malli elämysvaruudesta. Malli perustuu ajatukseen, että elämyksen kokemisen voimakkuus ja laatu riippuvat eniten siitä, miten pinnallisesti tai syvällisesti ihminen paneutuu kokemiseen ja toisaalta siitä, miten aktiivinen tai passiivinen hän on kokemuksen aikana. Näiden ulottuvuuksien ympärille mallissa rakentuu neljä erilaista tapaa rikastaa kokemusta. Niitä kutsutaan tässä elämyspalvelutyypeiksi. Malli on esitetty kuvassa 10. Passiivinen osallistuminen tarkoittaa, että asiakkaat eivät itse suoranaisesti vaikuta palvelusuoritukseen vaan ovat enemmän passiivisia sivusta seuraajia. Toisessa ääripäässä on aktiivinen osallistuminen, jossa asiakkaat persoonallaan vaikuttavat synnyttävään suoritukseen tai esitykseen ja sitä kautta myös omaan kokemukseensa. Pystysuora ulottuvuus kuvaa henkistä yhteyttä koettavaan tai suhdetta kokemusympäristöön, joka yhdistää asiakkaat tapahtumassa tai esityksessä. Ulottuvuuden yläpäässä on välillinen kokeminen ja alemmassa päässä on välitön kokeminen.



Kuvio 12. Malli elämysvaruudesta (Pine & Gilmore 1999: 30)

Välillisellä tarkoitetaan sellaista vastaanottamista ja läsnäolemista, jossa henkilö itse paneutuu henkisesti pinnallisella tavalla kokemiseen. Tällöin henkilö ottaa vastaan kokemuksen esimerkiksi toisen henkilön ohjauksessa ja välityksellä. Välittömällä kokemisella puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa kokija itse menee syvällisesti mukaan osaksi kokemusta ja ikään kuin sulautuu osaksi ympäristöä.

Pinen ja Gilmoren elämysvaruusmallissa yllä mainitut kaksi ulottuvuutta muodostavat nelikentän, jossa voidaan erottaa osallistumisen aktiivisuuden ja kokemi-

sen välittömyyden mukaan neljä erilaista elämyksen rikastamisen tapaa. Niitä kutsutaan tässä elämyspalvelutyypeiksi ja nimitetään viihteelliseksi, opetukselliseksi, esteettiseksi ja eskapistiseksi elämykseksi. Mikäli kokija on itse passiivinen toimija ja kokee vaikutteet pinnallisesti tai välillisesti, on kyse viihteellisestä elämyspalvelutyypistä. Se vastaanotetaan passiivisesti aistien välityksellä. Näin yleensä tapahtuu viihteellisissä esityksissä, joissa passiivisesti seurataan toisten tuottamaa esitystä. Aikaa vietetään jonkin asian parissa, mutta todellisuudessa tarkkaavaisuuden keskittäminen itse asiaan on hajanaista ja pinnallista. Osallistuminen on tällöin passiivista, suhde kokemusympäristöön on välillinen ja paneutuminen pinnallista. Ruokaelämyspalvelussa esimerkiksi perinteinen viihteellinen musiikkiesitys, jota seurataan aterialla odotellessa tai sen aikana, voi vastata tässä kuvattua viihteellistä palvelutyyppiä.

Elämyspalvelu, jossa henkilö on itse aktiivinen toimija, mutta vaikutteiden kokeminen on pinnallista ja välillistä, on opetuksellinen. Opetuksellinen kokemus vastaanotetaan välillisesti, suhde ympäristöön jää etäiseksi, mutta siihen osallistutaan aktiivisesti. Voidakseen todella lisätä ihmisen tietoisuutta tai taitoja opetuksellisen kokemuksen on aktiivisesti osallistettava sekä ihmisen mieli että keho. Tähän kategoriaan sopiva ruokaelämyspalvelu on esimerkiksi ravintolapalvelu, jossa vieraillla on mahdollisuus oppia keittiössä pätevän keittiömestarin ohjauksessa ruoanlaittoa. Vieraat valmistavat itse myöhemmin nauttimansa aterian, ja tärkeänä lisäarvona on tällöin uuden taidon oppiminen.

Kolmantena elämyspalvelutyypinä on kokemus, jossa henkilö on itse passiivinen toimija, mutta paneutuu ja eläytyy syvällisesti kokemukseensa. Tällaista voidaan kutsua esteettiseksi elämystyypiksi. Siinä kokija on passiivinen, mutta hänen suhteensa ympäristöön on välitön. Hän uppoutuu ympäristöön ja kokemukseensa ja kokee ne syvällisesti, mutta hänellä itsellään ei ole vaikuttamismahdollisuutta niihin. Esteettisen kokemuksen voi synnyttää esimerkiksi täysin luonnollinen ympäristö, johon ihmiskäsi ei ole koskenut, mutta yhtä hyvin sen voi saada aikaan keinotekoisesti luotu ympäristö. Ruokaelämyspalvelussa vahva esteettinen kokemus voidaan tuottaa lähinnä kokemusympäristön avulla, mutta esteettinen kokemus voi sen lisäksi olla seurausta myös kattausten, ruoka-annosten ja palveluhenkilöstön visuaalisen olemuksen yhteisvaikutuksesta ja harmoniasta.

Kun henkilö on aktiivisesti kokemukseen osallistuva ja uppoutuu siihen syvällisesti eläytyen, tyyppiä voidaan kuvata eskapistiseksi eli todellisuuspakoiseksi elämyspalveluksi. Silloin henkilö voi jopa unohtaa arkisen todellisuuden ja käsitöksen ajan kulusta. Näissä elämyksissä yksilöstä itsestään tulee roolin ”näyttelijä”, joka omalla toiminnallaan voi vaikuttaa näytelmän kulkuun. (Pine & Gilmore 1999.) Ruokaelämyspalvelutyypinä tätä vastaava kokemus voisi olla ruokanäy-

telmä, jossa vieras nauttii aterian näyttämöllä keskellä näytelmän tapahtumia ja niihin sulautuneena ja kenties osallistuu näytelmän kulkuunkin roolihenkilönä. Eskapistiset kokemukset sisältävät paljon enemmän syventymistä ympäristöön kuin opetukselliset kokemukset. Tosiasiassa ne ovat vastakohta puhtaasti viihteellisille kokemuksille. Eskapistisessä kokemuksessa vieraat ovat uppoutuneet kokemukseen syvällisesti ja osallistuvat aktiivisesti toimien.

Elämysavaruusmallia tulkitaan siten, että mitä välittömämpi kokemus on tyyppiltään ja mitä aktiivisempi henkilö on kokemuksessaan, sitä todennäköisemmin hän kokee vahvoja positiivisia tunteita ja henkilökohtaisen elämyksen. Eskapistinen elämystyyppi tuottaa siis teorian mukaan näistä neljästä vaihtoehdosta voimakkaimmat reaktiot ja todennäköisimmin myös elämykseksi mainittavan kokemuksen. Toisaalta mitä passiivisempi henkilö on kokemuksessaan ja mitä välillisemmin hän sen vastaanottaa, sitä pinnallisemmaksi kokemus jää. Pinnallisin näistä neljästä on viihteellinen kokemus, jossa henkilö on passiivinen kokija ja suhde kokemisympäristöön on välillinen. Kahdessa muussa elämystyyppissä, opetuksellisessa ja esteettisessä, kokemuksen voimakkuus jää viihteellisen ja eskapistisen elämystyyppin välimaastoon. Pine ja Gilmore kuvaavat (1999) erilaisten elämyspalvelujen eroja kuluttajan odotusten ja tarpeiden näkökulmasta seuraavaan tapaan: Opetukselliseen kokemukseen osallistuva vieras haluaa oppia, eskapistiseen elämykseen osallistuja haluaa tehdä ja viihteelliseen kokemukseen osallistuva haluaa aistia. Näihin verrattuna paras tapa kuvata esteettistä elämystä on, että kokija haluaa olla ja viipyä tilanteessa tai paikassa.

4.1.4 Empiiristä työskentelyä ohjaavan mallin valinta

Kaikissa kolmessa edellä kuvatussa elämysteoriassa keskeinen sisältö on hyvin yhtenevä. Ne korostavat muun muassa moniaistisuuden, autenttisuuden, yllätyksen, yksilöllisyyden, tarinoiden, harmonisuuden ja emotionaalisuuden merkitystä elämyksen kokemisessa. Tärkeinä tekijöinä Pinen ja Gilmoren teoria painottaa elämyksellisen kokemuksen kannalta ihmisen aktiivisuuden sekä syvällisen kokemisen keskeistä merkitystä ja esittää neljä erilaista kokemisen rikastuttamisen tapaa. Tarssasen ja Kyläsen malli korostaa asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvää nykyaikaista näkökulmaa, että palvelun laatu on sekä palvelun tuottajan että asiakkaan yhteisen vuorovaikutuksen ja yhteisen luomisen kautta saavutettu lopputulos. Malli antaa myös hyvät vihjeet tuotteen elämyksellisen laadun kehittämiseksi. Schmittin malli puolestaan antaa hyvää ohjausta lähinnä tuotteiden markkinoinnin käyttöön, mutta ei sovellu palvelutuotteen suunnittelun johtamiseen. Seuraavassa taulukossa on tarkasteltu mallien vahvuuksia ja heikkouksia yrityskontekstissa.

Taulukko 15. Esiteltyjen elämysmallien vahvuudet ja heikkoudet yrityskon-
tekstissa

	Vahvuudet	Heikkoudet
Tarssanen ja Kylänen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> *Erittelee selkeästi elämys- tuotteen laadulliset edelly- tykset. *Kuvaa asiakkaan kokemi- sen etenemisen matkalla elämyskokemukseen. 	<ul style="list-style-type: none"> *Malli jättää avoimia ky- symyksiä. Siitä ei sel- viä, millä tavalla esitetyt asiat kytkeytyvät toisiinsa. *Puuttuu tuoteominaisuuksien ja kokemustyyppien välinen linkitys → minkälaista kokemista elämys- tuotteisiin liitettävät elementit tuottavat? *Puuttuu käytännön opas- tus elämyspalvelun suunnitteluun ja toteutukseen.
Schmitt (1999)	<ul style="list-style-type: none"> *Antaa hyvin selkeän erit- telyn kokemustyypeistä sekä keinoista, joilla erilaisia kokemustyyppisiä voidaan provosoida esiin. Soveltuu hyvin markkinoinnin työka- luksi myös pk-yrityksiin. 	<ul style="list-style-type: none"> *Opastaa lähinnä markki- noinnin toteuttamiseen, mutta ei varsinaisesti ohjaa elämyspalvelukonseptin suunnittelussa ja toteutta- misessa. *Näkökulma kuluttajaan vaikuttamisen keinoissa.
Pine ja Gilmore (1999)	<ul style="list-style-type: none"> *Esittää kuluttajan kokemi- sen syvällisyyden sekä ku- luttajan oman aktiivisuu- den/passiivisuuden keski- näisen riippuvuuden ja mer- kityksen elämyksen kokemi- sen kannalta. *Esittelee neljä selkeää ja erilaista tapaa, joilla voidaan rikastaa elämysuotetta. *Esittelee käytännöllisen ohjeiston elämysten tuotta- jan avuksi. 	<ul style="list-style-type: none"> *Kokemisen tyyppien erit- tely puuttuu. *Yleinen elämysmalli, josta puuttuu linkitys johonkin alaan tai toimintoon.

Ruokaelämysten suunnitteluun lähdettiin hakemaan tiettyä hedonistista sensitiivisyyttä sekä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisiä yhdessä toimimisen tapoja (co-creation). Pyrittiin löytämään malli, jonka ohjaamana kyetään suunnittelemaan ruokaelämyspalveluja, jotka ovat toiminnallisesti ja kokemuksellisesti erilaisia ja aktivoivat asiakkaita eri tavoin. Jos palvelun perusmuoto pysyy samana ja kokemuksellista erilaisuutta pyritään luomaan vain lisäämällä palveluun aistittavia yksityiskohtia, se ei vielä rikasta palvelua kokemuksellisesti riittävän erilaiseksi. Tuli ensin löytää sellaiset palveluprosessin muodot, jotka varmuudella virittävät asiakkaita eri tavoilla ja tuottavat erilaisia kokemuksia. Vasta niiden päälle voi-

daan hienosäätää erilaisten detaljien avulla tuotteeseen yksilöllisyyttä, moniaistisuutta, yllätyksellisyyttä, harmonisuutta ja emotionaalisuutta, joita elämyskonseptin täytyy tarjota.

Teorioita vertaillen Pinen ja Gilmoren malli tuntui tarjoavan parhaat suuntaviivat näiden ”kokemusalustojen” suunnittelulle. Malli antaa hyvän käsityksen siitä, kuinka jo suunnittelun alkuvaiheessa voidaan linjata kehitettävää konseptia asiakkaan osallistumisaktiivisuuden ja toisaalta kokemuksen syvällisyyden osalta. Lisäksi malli nimesi erilaiset elämyspalvelutyypit: viihteellisen, opetuksellisen, esteettisen ja eskapistisen. Nimitykset olivat kuvaavia ja ymmärrettäviä ja niistä oli helppo viedä ideointia eteenpäin. Pinen ja Gilmoren antama viiden kohdan ohjeisto tarjosi lisäksi soveltamiskelpoiset vihjeet elämyssuunnittelun avuksi. Eri elämysteorioiden sisältöjä tutkittaessa varmistui myös käsitys siitä, että juuri kuluttajan aktiivisuus ja kokemuksen syvällisyys ovat avainasemassa elämyksen kokemisessa.

Verrattaessa kahta muuta elämysmallia Pinen ja Gilmoren malliin, voidaan todeta, että tähän käyttötarkoitukseen ne eivät olleet yhtä soveltuvia. *Tarssasen ja Kyläsen pyramidimalli* on tarkoitettu elämyksellisten matkailutuotteiden kehittämisen ja johtamisen parissa toimiville. Se soveltuu työkaluksi elämystuotteen edellytysten ja palvelun kriittisten pisteiden löytämiseen sekä elämyskokemuksia tuottavan dramaturgian ja palvelun sisällön luomiseen. Malli soveltuukin yksittäisten tuotteiden kehittämisen laadulliseksi perustaksi, mutta se ei tarjonnut asiakaskokemuksen ja toiminnallisuuden erilaisia vaihtoehtoja, joita tässä haettiin. Mallista ei selviä, miten ala- ja yläjanoilla esitetyt asiat kytkeytyvät toisiinsa. *Schmittin malli* on suunnattu markkinoinnin kehittämiseen ja johtamiseen. Se antaa hyvän jäsentelyn erilaisista kokemustypeistä (aisti-, tunne-, ajatus-, toiminta ja yhteenkuuluvuus) ja tarjoaa erilaisia tapoja yhdistää niitä yrityksen markkinointitoimenpiteisiin. Kun etsittiin toiminnallista ja kokemuksellista erilaisuutta uusien palvelujen kehittämiseen, Schmittin mallikin osoittautui Pinen ja Gilmoren malliin nähden yksipuolisemmaksi ideoinnin perustaksi.

Kävi selväksi, että ollakseen luotettavaa tutkimisen piti tapahtua hyvin selkeästi strukturoidun mallin mukaisesti, että saadaan kuluttajien reaktiot ja kokemuksen laatu sekä erilaiset elämykseen vaikuttavat tekijät ja niiden vaikuttavuus mahdollisimman selvästi esille. Etsittäessä menetelmällistä ratkaisua, lähdettiin ensin hakemaan sopivaa koekenttää toimivien yritysten parista. Riittävän monipuolisesti tähän haasteeseen vastaavaa yritystä ei löytynyt. Koska oli päästävä riittävän monipuoliseen koeasetelmaan, jossa määrättyt asiat vertailun mahdollistamiseksi olisivat vakioituja, päädyttiin koetapahtumien luomiseen. Pinen ja Gilmoren elämysvaruusmallin avulla pystyttiin rajaamaan ruokaelämyspalvelujen kirjoa nel-

jään perustyyppiin ja suunnittelussa käytettiin tukena myös malliin liittyvää ohjeistoa elämysten tuottajalle. Lisäksi yksittäisten elämystyyppien suunnittelussa käytettiin hyväksi edellä 2. luvussa kuvattua FAMM-mallia. Se jäsensi suunnittelutavan alueen selkeästi ja pakotti pyrkimään ehjän kokonaisuuden luomiseen.

Seuraavassa luvussa kuvataan tarkemmin koeasetelman rakentamista ja tutkimuksen käytännön suunnittelua. Tutkimus on sovellettua toimintatutkimusta. Syklisyys tässä ei toteudu, koska ei ole kyse yhden elämismallin jatkuvasti etenevästä kehittämisestä vaan neljän erilaisen elämispalvelutyyppien kehittämisestä ja toteuttamisesta sekä näiden havainnoinnista ja kokemusten reflektoinnista ja keräämisestä.

4.2 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimuksen koejärjestelyt toteutettiin 19.5.2004 Seinäjoen koulutuskuntayhtymän henkilöstön kevätjuhlassa Kauhajoella, Seinäjoen ammattikorkeakoulun ravitsemisalan yksikössä Flooran päivänä. Tilaisuuteen oli kokoontunut 130 henkilöä, joista suurin osa oli kutsuvieraita ja osa talon omaa väkeä. Flooran päivän juhlassa koettiin neljä erilaista elämystä oppilaitoksen eri tiloissa, ja samana iltana tapahtui myös ensimmäinen vaihe tutkimusaineiston keräämisestä. Eri elämykset suunniteltiin koettaviksi oppilaitoksen juhlasalissa, ruokasaleissa, opetuskeittiöillä sekä luokkatiloissa. Tapahtuman toteuttajina ahkeroi käytännössä koko oppilaitoksen henkilökunta ja suuri joukko opiskelijaryhmiä. Haaste oli suuri erilaisten tehtävien monipuolisuuden sekä tiukan aikataulun vuoksi, joten tilanteessa tarvittiin jokaisen työpanosta.

4.2.1 *Ruokaelämispalvelutyyppien synnyttämisen järjestelyt*

Viiden kohdan ohjeiston avulla lähdettiin hakemaan ruokapalvelun rikastuttamisen mahdollisuuksia ja toisaalta poistamaan negatiivisia palveluvihjeitä. Koejärjestelyjen suunnittelussa ja toteutuksessa on pyritty kautta linjan peilaamaan tämän ohjeiston antamia suuntaviittoja. Ohjeistossa mainitaan ensinnäkin *teeman* tärkeydestä elämysten suunnittelussa. Elämykselle annettu teema tai nimi vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia odotuksia kuluttaja muodostaa tulevasta kokemuksestaan. Teeman kautta voidaan kertoa emotioita synnyttävä tarina. Elämysten suunnittelussa on tärkeää myös *vaikutelman harmonisoiminen* sekä *negatiivisten kokemusten eliminoiminen*. Käytännössä tämä merkitsi jokaisen elämyksen kohdalla toimintaympäristön, esineistön, tarjottavien annosten, henkilöiden asujen ja kaiken käytettävän rekvisiitan tarkkaa suunnittelua ja yhteensopivuuden harkintaa. Elämyksiin tulee liittää myös *muistettavuus*, jota tässä tapahtumassa pyrittiin

edesauttamaan jokaiselle vieraalle lähtiessä annettavalla läksiäislahjalla. Elämysten suunnittelussa on tärkeää myös se, että *kaikki viisi aistia huomioidaan*. Ihminen on kokonaisvaltainen olento, joka reagoi sitä voimakkaammin, mitä useamman aistikanavan kautta kokemus saadaan.

Edellä mainittuja perusohjeita noudattaen suunniteltiin ja toteutettiin neljä erilaista elämyspalvelutyyppejä, jotka on nimetty ja yhdistetty Pinen ja Gilmoren mallin neljään elämystyyppiin taulukossa 16. Tutkimuksessa on toteutettu aidot koejärjestelyt, joissa samat kuluttajat asetettiin neljän erilaisen ruokaelämyspalvelun äärelle.

Taulukko 16. Kokeellisten elämyspalvelukonseptien ja Pinen ja Gilmoren mallin elämyspalvelutyyppeiden vastaavuus

	Kokeellinen elämyskonsepti	Elämyspalvelutyyppi
1	Karjalanpiirakoiden leipominen	opetuksellinen elämys
2	Karinin nimipäivät -pienoisnäytelmä	eskapistinen elämys
3	Kokkisota	viihteellinen elämys
4	Flooran päivän illallinen	esteettinen elämys

Jokaiseen elämykseen liittyi ruoka tai elintarvikkeet jollakin tavalla, joko ruoanvalmistuksen ja itse valmistettujen tuotteiden nauttimisen muodossa, kahvitarjoilun, ruoan valmistuksen seuraamisen tai kokonaisen aterian nauttimisen muodossa. Jokaisessa tapahtumatyypissä ei ollut ruokaa tarjolla, koska saman illan aikana samalle yleisölle tarjoiltuna, syötävää olisi tullut yksinkertaisesti liikaa. Vakioituna koejärjestelyissä toimi talo, jonka eri puolilla elämykset on toteutettu yhteen sovitettun aikataulun mukaan. Myös elämysten kesto-aika on pyritty vakioimaan, jokaisessa osiossa 30–45 minuutiksi. Opetuksellisessa ja eskapistisessa elämyksessä kokijat olivat eri ryhmiä (nämä jouduttiin toteuttamaan kaksi kertaa tilan pienuuden vuoksi) ja kahdessa muussa elämyksessä koko 130 henkilön yleisö oli samanaikaisesti läsnä. Tavoite oli, että jokainen vieras sai kokea kaikki neljä elämystä saman illan aikana. Vieraat olivat iältään 25–60-vuotiaita miehiä ja naisia. Heidän taustansa koulutustaso, asema työssä ja asuinpaikka vaihtelivat. Osa heistä oli maaseudulla asuvia ja osa kaupunkilaisia. Henkilörakenteensa perusteella vierasjoukko sopi hyvin toimimaan koehenkilönä tutkimuksessa. Myös tilanne, jossa tullaan henkilökunnan yhteiseen kevätjuhlaan, voi vastata hyvin tyypillisesti todellista ruokaelämyspalvelun tuottamistilannetta ravintolassa tai matkailuyrityksessä, jossa vieraita pyritään ruoan tarjoamisen lisäksi viihdyttämään.

Ruokaelämyspalvelun tyyppien toteuttaminen käytännössä

Seuraavassa kuvataan lähemmin, kuinka Pinen ja Gilmoren elämysvaruusmallia sovellettiin käytännössä. Kuvaus lienee paikallaan toteutustavan monimutkaisuuden vuoksi ja myös siksi, että lukijalle hahmottuvat käytännön tasolla elämyspalvelutyyppien erot. Saman illan kuluessa toteutettiin neljä erilaista teemallista tapahtumaa ja niiden yhteinen nimittäjä oli Flooran päivän juhla.

Taulukko 17. Opetuksellisen elämyksen operationalisointi viisikohtaisena ohjeistona

Pinen ja Gilmoren ohje

Käytännön operationalisoiminen

Teema	Perinneleivonnaisen valmistus: Karjalanpiirakoiden leipominen
Vaikutelmien harmonisointi	<p>*Valmistustiloissa ei tavoiteltu erityistä tilaharmoniaa, viihtyisä tunnelma pyrittiin luomaan kattamalla pöydät kauniisti ruokailutiloihin, jossa piirakat nautittiin, ruokapöydät liinoitettiin, koristeltiin kukilla ja katteet kaikille yhtenevästi (väri- ja tyyliharmoniaa)</p> <p>*Kaikki osallistujat saivat samanlaiset työvälineet, esiliinat ja päähineet valmistuksen ajaksi</p> <p>*Pyrittiin luomaan ajallisesti ja toiminnallisesti hallittu ohjelmapaketti</p>
Negatiivisten kokemusten eliminointi	<p>*Lämmin tervetulotoivotus, neuvojen esittely sekä toiminnallisten tavoitteiden kuvaaminen alussa → pyrittiin rohkaisemaan ja rentouttamaan osallistujia ja luomaan hyvää ryhmähenkeä</p> <p>*Piirakoiden täyte ja taikina oli esivalmisteltu ja jaettu työpisteisiin valmiiksi työvälineiden lisäksi → pyrittiin minimoimaan leipomiseen kuluva aika</p> <p>*Vieraille jaettiin työohjeet ja tietopaketti (selkeä sanallinen ohjeistus) työskentelyn alussa samanaikaisesti → pyrittiin varmistamaan hyvä alkuun pääsy ja vapautettiin nopeasti ohjaajat ryhmäkohtaiseen henkilökohtaiseen neuvontaan</p> <p>*Jokainen työryhmä sai hyvin konkreettisen opastuksen pulikan käyttöön ja piirakoiden rypytykseen → varmistettiin, että kaikki myös oppivat leipomisen kriittiset vaiheet hyvin</p> <p>*Ohjaajat kertoivat hauskoja tarinoita asiatiedon lomassa ja opastuksen yhteydessä kevennykseksi → pyrittiin luomaan rennon hauska ilmapiiri tekemiseen</p>
Viiden aistin huomioiminen	*Valmistuskeittiöllä tuli hyvät paistamisen tuoksut, piirakoiden nauttiminen oli makuaistielämys, itse leipomiseen ja käsillä tekemiseen liittyi monenlaisia tunneistikokemuksia ja myös näköaistitikokemuksia
Muistettavuuden huomioiminen	*Piirakkaresepti annettiin jokaiselle ja mahdollistettiin myös piirakoiden mukaan ottaminen kotiin vietäväksi tuliaiseksi

Opetuksellisenä elämyksenä toteutettu karjalanpiirakoiden leipominen vedettiin läpi kaksi eri kertaa ja molemmilla kerroilla samanaikaisesti kahdessa eri opetuskeittiötilassa. Ohjauksessa toimi samanaikaisesti kuusi henkilöä, kolme kummasakin tilassa. Toteutus sujui siten, että jokaiselle vieraalle annettiin ensin pieni tietopaketti karjalanpiirakoiden synnystä, kehityksestä ja käyttötavoista. Lyhyen tietoisuuden jälkeen vieraat saivat esiliinat suojakseen ja esivalmistellut taikinat täytteineen sekä työvälineet. Heitä neuvottiin kädestä pitäen piirakoiden valmistuksessa ja kerrottiin erilaisista tavoista käyttää pulikkaa, täyttää piirakoita ja ryppytää niitä. Valmiit piirakat kerättiin pellille ja paistettiin. Sen jälkeen jokainen sai nauttia omat piirakkansa ja kotikaljaa palan painikkeeksi rauhallisessa ruokasalissa, jossa valmiit kattaukset odottivat. Jokainen sai muistoksi tilaisuudesta karjalanpiirakkareseptin. Halutessaan omat piirakat sai myös viedä pakattuna kotiin tuliaisiksi.

Karinin nimipäivät -pienoisnäytelmä eskapistisena elämyksenä toteutettiin vieraiden suuren määrän ja tilojen rajallisuuden vuoksi myös kaksi eri kertaa. Ryhmä siis jaettiin kahteen osaan (55 henkilöä/näytös) ja näytelmän toteutus tapahtui samanaikaisesti opetuksellisen elämyksen kanssa. Tämän jälkeen oli noin puolen tunnin tauko, jonka kuluessa kokijaryhmät vaihdettiin. Tauon aikana ehdittiin valmistella tilat ja tarjoilut uutta ryhmää varten.

Juoni näytelmän kehittelyyn löytyi oppilaitoksen omasta historiasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun ravitsemisalan yksikkö sijaitsee Kauhajoen keskustassa entisen Karin ja Johan Sjöbergin tilan mailla. Tila oli yksi paikkakunnan mahtitiloista 1800-1900-lukujen taitteessa, joka oli kuohuvaa aikaa. Yhteiskuntarakenne kehittyi voimakkaasti, maatalous edistyi vauhdilla, ja tuohon aikaan liittyivät myös sortovuodet. Syntyi idea panna toimeen seurapiirin herrasväen leppoisa kahvitteletilaisuus näytelmänä, jossa tapahtuu jotakin odottamatonta, niin että yleisökin tempautuu mukaan. Tutustuttiin huolella historiaan, jonka mukaisesti iso vanha juhlasali sisustettiin 1900-luvun alun asuun. Palvelusväki ja roolihenkilöt puvustettiin ja kammattiin sopivaan tyyliin, käsikirjoitus tehtiin ja harjoiteltiin. Näytelmän käsikirjoittajana ja ohjaajana toimi teatterialan ammattilainen Mikko Kamila.

Karinin nimipäivät alkoi siten, että näytelmän ohjaaja tuli rappusille komentajan univormussaan ja komentohihnassaan vieraita vastaan ja toivotti heidät tervetulleeksi Karin ja Johan Sjöbergin kotiin. Hän kertoi yleisölle pääpiirteittäin, mikä on ajankohta ja tilanne ja kehotti vieraita tilaan siirtymisen aikana orientoitumaan tuon ajan tunnelmiin. Vieraat kutsuttiin siis Karin nimipäiville Sjöbergin kartanoon ja tapahtumavuosi oli 1903.

Näytelmä käynnistettiin siten, että näyttelijät poimivat sattumanvaraisesti vieraiden joukosta seuralaisen käsikynkkäänsä ja ohjasivat kaikki vieraat juhlasaliin. Näin valitut vieraat olivat heidän ”omat nimikkovieraansa”, joiden kanssa he aloittivat keskustelun ajan tyylin ja hengen mukaisesti. Keskustelussa pyrittiin luontevasti jäljittelemään viime vuosisadan alkuvuosien ajan ilmiöitä, työ- ja kotielämää ja erityisesti Kauhajoen silloisia tapahtumia. Vieraiden tuli eläytyä seurusteluun ja osallistua keskusteluun. Kaikki muutkin vieraat istuivat näytelmän kuluessa katetuissa pöydissä ja heille tarjottiin aluksi lasi punssia ja sen jälkeen kahvia tai teetä. Rouva Karin Sjöberg toivottaa kaikki tervetulleeksi keväiseen pikku juhlaan. Ensimmäisenä saapuu uusi apteekkarska, jolle Karin alkoi esitellä tulevia vieraitaan. Jokainen näyttelijä esitteli vieraansa käsikirjoituksen mukaan ystävinään. Keskustelu kiersi pöytäryhmissä siten, että tärkeä, sovittu aihe oli koko yleisön kuultavissa. Yllättäen saapuivat nimismies ja santarmi, joiden tarkoitus oli pidättää kauppias Erik Ollonqvist ja sen lisäksi lavastaa joku vieraistakin syylliseksi. Yhdelle vieraista sujautettiin pöydälle laitton kiertokirje, jonka konstaapeli löysi. Vieras joutui kuulusteluun. Yleisön tehtäväksi jäi keksiä ratkaisu, jolla vieras voi vapautua tekaistusta syytteestä.

Kahvikutsut noudattivat 1900-luvun alun herraskartanoiden kahvikutsujen tyyliä. Tarjolla oli pullakranssia ja erilaisia pikkuleipiä punssin lisäksi. Väki (näyttelijät) oli pukeutunut pyhävaatteisiinsa ja edusti tuon aikakauden ylempää sosiaaliluokkaa kauhajokelaisessa todellisuudessa. Koko ympäristö roolihenkilöiden asujen ja kampausten lisäksi oli pyritty saattamaan mahdollisimman tarkasti ajankohdan tyyliä vastaavaksi. Suurin osa roolihenkilöistä oli oikeita historiallisia hahmoja, kuten myös tapahtumat, joista juoni rakentui. Taru ja todellisuus sekoittuivat kuitenkin sopivasti luoden mahdollisuuden eskapistiseen kokemukseen.

Kokkisota viihteellisenä elämyksenä toteutettiin siten, että kaikki vieraat kokoonoutuivat istumaan juhlasaliin, jonka esiintymislavalla odotti kaksi suurta pöytää. Kilpailujoukkueiden tavoitteena oli kookosmaitocktailin ja täytekakun valmistus. Koko ohjelma myös videoitiin, ja jokainen pystyi seuraamaan myös lähitapahtumia suurelta taustalla olevalta valkokankaalta. Tässä ohjelmassa oli ulkopuolinen juontaja, jonka kanssa oli etukäteen sovittu juonen kulusta. Televisiosta tutun ohjelman Kokkisodan nimeä käytettiin sellaisenaan, mutta ohjelman konseptia muokattiin, jotta se olisi tuottanut suuremman yllätyksen yleisölle. Konsepti rikottiin reippaasti ainakin kahdessa kohdassa.

Taulukko 18. Eskapistisen elämyksen operationalisointi viiden kohdan ohjeistona

Pinen ja Gilmoren ohje

Käytännön operationalisointi

Teema	
Vaikutelmien harmonisointi	<p>Historiallinen pienoishäytelmä 1900-luvun alun tyyliin: Karinin nimipäivät</p> <p>*Saliin luotiin 1900-luvun alun tyyli kalusteiden, verhojen, taulujen, kattausten ja kaiken pienrekvisiitan avulla.</p> <p>*Näyttelijät puettiin ja kammattiin ajan hengen mukaisiin asuihin ja kampauksiin.</p> <p>*Käytettiin ajan hengen mukaisia kahvipöydän antimia ja astioita.</p> <p>*Käytettiin ajan hengen mukaista kieltä ja puhetyyliä → roolihenkilöiden uskottavuus.</p> <p>*Näytelmän tapahtumat sidottiin aikakauteen liittyneeseen paikallishistoriaan, osittain fiktiota.</p>
Negatiivisten kokemusten eliminointi	<p>*Komentajan esitti lämpimän tervetuloitotuksen ja orientoi tapahtumaan, näyttelijäiden kanssa käytiin keskustelua ja heidät johdatettiin eteisestä salin puolelle ja omille paikoille, vieraat esiteltiin muulle seurueelle.</p> <p>*Käytettiin kohtuullista toimintaa ja äänen voimakkuutta myös jännittävissä kohdissa (santarmien sisääntulo ja vieraiden osallistaminen / vangin ottaminen).</p> <p>*Edettiin rauhallisesti ja käytettiin rauhallista puhetyyliä läpi näytelmän ja annettiin vieraille riittävästi aikaa nauttia myös punssista ja kahvista sekä pöytäkeskustelusta.</p>
Viiden aistin huomioiminen	<p>*Tarjottiin tuoksu- ja makuaistimuksia tarjottavista kahvipöydän antimista ja punssista.</p> <p>*Tarjottiin vahvoja tunneaistikokemuksia erilaisen tilan ja tunnelman avulla.</p> <p>*Tarjottiin ääniaistikokemuksia näytelmän repelliikeistä, jotka välillä äänekkäitäkin.</p>
Muistettavuuden huomioiminen	<p>*Ei käytetty erityistä mukaanviettävää lahjaa, mutta puhuttelevan ja vahvasti koettavan näytelmän ja erilaisen tunnelman ajateltiin jäävän pysyvästi vieraiden mieleen.</p>

Niin sanotut ammattikokit eivät olleetkaan oikeita ammattikokkeja, vaan rooleissa esiintyivät muun alan miehet, jotka olivat vain pukeutuneet kokeiksi. Toinen heistä oli ravitsemisalan yksikön talonmies ja toinen kasvatustieteen opettaja. Tilanne paljastui yleisölle vasta ohjelman aikana. Talonmies-kokki oli toimelias kehonrakentaja-tyyppi, jolla oli ratkaisu joka tilanteeseen. Kasvatustieteen opettaja oli puolestaan enemmän filosofoija kuin toteuttaja, kokki, jolla oli korkeat eettiset

ihanteet ja vihertävä ajatusmaailma. Myös työvälineet olivat epätavalliset. Talonmieskokki oli löytänyt apuvälineet työhön talonmiehen omasta ammattiympäristöstä (muun muassa akkuporakoneen ja muurauslastan). Filosofoija-kokki puolestaan pyrki ratkaisemaan ongelmat henkimaailman avulla, lähes ilman apuvälineitä. Juontajan ja ammattikokkien lisäksi näyttämölle kutsuttiin pari vapaaehtoista kilpailijaa yleisön joukosta. Varsinkin juontajan rooli oli tässä merkittävä. Hänen tuli pitää huoli siitä, että työ etenee vääränlaisista työkaluista ja toheloista kokeista huolimatta. Kummankin joukkueen oli myös päästävä lopputulokseen eli saatava aikaan kookospähkinästä tehty cocktail sekä tehtävä kakkulevyistä valmis täytekakku. Raaka-aineet kumpikin joukkue sai valita vapaasti runsaasta pöydällä olevasta valikoimasta.

Taulukko 19. Viihteellisen elämyksen operationalisointi viiden kohdan ohjeistona

P&G:n ohje

Käytännön operationalisointi

Teema	Viihteellinen ruoanlaittokilpailu: Kokkisota
Vaikutelmien harmonisoiminen	*Näyttämöllä kaksi identtistä pöytää, joissa raaka-aineet, tarvikkeet ja astiat valmiina *Muu tila täynnä istuimia
Negatiivisten kokemusten eliminointi	*Tervetulotoivotus ja lyhyt alkujuonto, jolla tehdään selväksi mitä on tulossa ja kevennetään tunnelmaa *Taustalla iso valkokangas videokuvaa varten → varmistetaan, että kaikki näkevät mitä näyttämöllä tapahtuu *Äänentoistolaitteet esiintyjillä → varmistetaan, että kaikki myös kuulevat kunnolla *Näyttämö kirkkaasti valaistu *Esityksen tyyli: humoristista ja reipasta menoa, mutta pyrittiin välttämään ylilyöntejä ja liikaa leikkimistä ruoalla
Viiden aistin huomioiminen	*Paljon visuaalisia efektejä ja kuuloaistikokemuksia, mutta ei mahdollisuutta maistamiseen kaikilla *Tuntoaistikokemusten ajateltiin syntyvän lähinnä omista naurureaktioista, koska yleisö istuu muutoin passiivisesti paikoillaan *Joillekin tuntoaistikokemuksia ja virittymistä syntyy kun heitä aktivoidaan juontajan toimesta kysymyksin
Muistettavuuden huomioiminen	*Ei erityistä mukaan otettavaa lahjaa

Taulukko 20. Esteettisen elämyksen operationalisointi viiden kohdan ohjeistona

P&G:n ohje

Käytännön operationalisointi

Teema	Pitkä yhteinen illallinen: Floran päivän illallinen
Vaikutelmien harmonisoiminen	<p>*Ruokasalin ilmeeseen panostettiin paljon: värikkäät kattaukset ja buffetpöydät koristeluihin samalla tyyllillä kautta linjan (sateenkaaren värit ja pöydän muoto).</p> <p>*Värimaailma pyrittiin ulottamaan ruokalajeihin saakka ja huomioitiin myös ruoan esillepanossa</p> <p>*värikästä kukkarunsautta salin kaikilla pöydillä ja seinämaljakoissa.</p> <p>*Buffetpöydän astioiden materiaalien yhtenäisyys.</p> <p>*Sama värikäs tyyli ulotettiin myös menukortteihin.</p>
Negatiivisten kokemusten eliminointi	<p>*Buffetpöydässä kaksi lähtöpistettä, jolla pyrittiin välttämään liian pitkiä jonotusaikoja ruoan noutamisessa.</p> <p>*Erillinen viinien tarjoilupöytä, jossa juoman kaatajat ja erillinen jälkiruokapöytä → pyrittiin nopeuttamaan ja helpottamaan tarjoilua.</p> <p>*Istuinpaikat oli vapaasti valittavissa, joten jokainen sai hakeutua halutessaan tuttuun seuraan.</p> <p>*Ruokailun yhteydessä ei enää ohjelmanumeroja vaan ainoastaan vapaata seurustelua ja ruokailusta nauttimista.</p>
Viiden aistin huomioiminen	<p>*Salin estetiikka tarjosi runsaasti näköaistikokemuksia.</p> <p>*Ruokailusta syntyi runsaasti maku- ja hajuaistitikokemuksia (mm. salaattissa olevien kukkien syöminen oli uusi tunto- ja makuaistitikokemus).</p> <p>*Tuntoaistitikokemuksia ajateltiin syntyvän siitä, kun jaetaan kokemus oman seurueen kanssa ja nautitaan yhdessäolosta ja tunnelmasta.</p>
Muistettavuuden huomioiminen	<p>*Visuaaliset muistot mukaan otettaviksi sekä jokaisella oli mahdollisuus ottaa mukaan henkilökohtainen menukortti.</p>

Flooran päivän illallinen, yhteinen ruokailutapahtuma, oli viimeisenä ja *esteettisenä elämyksenä*. Sekä ruokasalin ilmeeseen, kattauksiin että itse ruokaan ja sen esillepanoon oli kiinnitetty paljon huomiota. Ruoka tarjoiltiin noutopöydästä, joka oli epätavallisen muotoinen ja värinen. Aterimet oli katettu ruokailijoiden pöytiin valmiiksi. Noutopöytä järjestettiin kaaren muotoon käyttämällä viittä pöytää. Kulakin niistä oli lattiaan ulottuva yksivärinen liina, mutta liinat olivat keskenään eriväriset ja spektrin mukaan järjestetyt: keltainen, oranssi, punainen. Idea syntyi

Flooran päivästä ja se toteutettiin kattamalla kullekin liinalle sen värisiä, erilaisia kukkia. Koska ruokasali muuten on valoisan ilmava ja väriykseltään valkoinen, noutopöytien värikkyys toi upean vastapainon tilan yleistunnelmalle.

Ruoka oli tarjolla suurissa, laakeissa vadeissa, jotka oli nostettu erikorkuisille metallijaloille. Erikseen noutopöytäkaaren keskelle oli sijoitettu eläviä kasveja vihreäksi keitaaksi sumulaitteineen. Vesisumulaite tuotti pienen pisaroinnin äänen, jolla pyrittiin raikkaaseen vaikutelmaan salissa. Ruokalistaan kuului riisimonivilja- fetasalaattia, palsternakkasalaattia, graavisiikaa ja savustettua naudanpaistia, kermaperunoita, juureswokkia, pieniä ruisleipäsiä, yrttisolmuja sekä juomana punaviiniä, valkoviiniä, olutta ja vettä. Jälkiruoaksi tarjottiin kahvia tai teetä ja täytekakkua, joka oli koristeltu elävin, syötävin kukin. Ruokailijat istuivat pitkissä, valkoisin liinoin katetuissa ja runsain kukin koristelluissa pöydissä. Flooran päivän teemaan somistettu sali oli tulvillaan kukkien tuomaa värikkyyttä.

Mainittakoon vielä, että henkilökohtaisena läksiäislahjana jokaiselle vieraalle annettiin koululla leivottu tuore ruisleipä pakattuna kiitostarralla suljettuun paperipussiin. Sillä jatkettiin kokemuksia ainakin pitkälle seuraavaan päivään.

4.2.2 Aineistojen kerääminen ja analysointi- ja tulkintaprosessit

Tutkimusaineistoa Flooran päivän kokemuksista on hankittu kahdessa vaiheessa. Tapahtumailtana kerättiin vaikutelmat talteen useammalla menetelmällä tuoreeltaan. Neljä kuukautta myöhemmin, saman vuoden syyskuussa, toteutettiin toinen aineiston keräämisvaihe tavoitteena saada selville, ovatko kokemukset jättäneet muistijälkiä. Seuraavassa esitetään tarkempia perusteluja näille menetelmävalinnoille ja kuvataan yksityiskohtaisemmin jokaista tutkimustyyppiä ja aineistonkeruumenetelmää sekä niiden käytännön toteutusta.

Kuluttajien kokemuksia eri logiikoilla tuotetuista ruokaelämyspalveluista on pyritty ottamaan haltuun monilla eri menetelmillä ja aineistotyypeillä. Ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa tapahtumailtana pyrittiin saamaan kiinni välittömiä kokemuksia, vaikutelmia ja tunnelmia toteuttamalla kahdeksan lyhyttä henkilöhaastattelua ja osittain osallistuvaa havainnointia sekä videointia. Havainnointi tapahtui henkilökohtaisesti osallistuvana havainnointina sekä videoidun materiaalin perusteella.

Toisessa keruuvaiheessa on saatu myös lisää tietoa kuluttajien kokemuksista. Nämä aineistot kerättiin kahden ryhmäkeskustelun avulla, ja niissä pyrittiin palauttamaan mieleen ruokaelämyskokeet viiveellä, neljän kuukauden kuluttua koejärjestelyistä. Robsonin ja Fosterin mukaan (1989) ryhmän käyttäytyminen eroaa

yksilön käyttäytymisestä, mutta ryhmällä on vaikutusta yksilön ajatteluun ja päinvastoin. Se mitä sanotaan ryhmässä, on suhteessa siihen, miten ihmiset kokevat ryhmässä olemisen. Siitä syystä ryhmäkeskustelut ovat erinomaisia keinoja paljastaa ihmisten ajattelutapoja. Robson et al. (1989) toteavat edelleen, että ihanteellinen ryhmän koko on viisi henkilöä, koska se takaa kaikille tasapuolisen mahdollisuuden osallistua keskusteluun (Robson & Foster 1989: 25). Robsonin et al. (1989) mukaan ryhmäkeskustelun maksimikesto voi olla 1,5 tuntia.

Kaikki aineistotyytit ovat perusluonteeltaan kvalitatiivisia ja siksi aineiston analyysissä on pyritty ymmärtävään lähestymistapaan ja päätelmien tekemiseen saavutetun ymmärryksen perusteella. Seuraavassa kuvataan lähemmin kunkin aineiston keräämistävän toteutusta sekä tulkinta- ja analysointiprosessia.

Henkilöhaastattelujen toteuttaminen. Välittömästi jokaisen koetilanteen jälkeen poimittiin yleisön joukosta yksi haastateltava lyhyttä henkilöhaastattelua varten. Haastattelulla pyrittiin ottamaan haltuun kokemuksesta syntyneitä ensivaikutelmia, reaktioita ja tunnelmia tuoreeltaan. Haastatteluja kertyi yhteensä kahdeksan, neljän miehen ja neljän naisen joukko. Heidät valittiin satunnaisesti, paitsi eskapistisesta kokemuksesta valittiin tuoreeltaan ne haastateltavat, jotka oli merkitty rintakukalla. He olivat niitä henkilöitä, jotka olivat aktiivisesti myös osallistuneet näytelmään. He olivat näyttelijöiden valitsemia omia nimikkovieraita, jotka osallistettiin aktiivisesti näytelmän juoneen. Osallistaminen tarkoitti, että keskustelua oli näytelmän kuluessa enemmän kuin muiden vieraiden kanssa. Opetuksellinen ja eskapistinen koetilaisuus jouduttiin lähinnä tilanpuutteen vuoksi toteuttamaan kahteen kertaan. Kummallakin kerralla pyrittiin täsmälleen samanlaiseen toteutustapaan. Jonkin verran laatuvaihtelua kuitenkin syntyi käytännössä, sillä jälkimmäisessä koetilaisuudessa oli muun muassa yleisömäärä hieman ensimmäistä pienempi.

Haastattelut videoitiin tarkempaa havainnointia varten, mikä mahdollisti haastattelujen tarkan litteroimisen. Haastateltavan ilmeistä, äänensävyä, mielialasta ja olemuksesta voitiin tehdä videonauhoitusten perusteella havaintoja. Henkilön reaktioista on tehty päätelmiä sekä litteroitujen haastattelujen että videonauhalla tehtyjen havaintojen perusteella.

Henkilökohtaisen havainnoinnin toteuttaminen. Koejärjestelyjen aikana toteutettiin henkilökohtaista havainnointia, jota voidaan luonnehtia osittain osallistuvaksi havainnoinniksi. Osittain osallistuvaksi siksi, että havainnoija ei viipynyt koko aikaa tilanteessa, vaan ainoastaan hetkittäin seuraamassa vieraiden reaktioita ja tilanteiden etenemistä. Tämä päätös tehtiin siksi, että koetilaisuudet oli aikataulutettu osittain samanaikaisiksi (eskapistiset ja opetukselliset).

Tavoite, että havainnoija olisi läsnä jokaisessa koetilaisuudessa jonkin aikaa, toteutuikin hyvin kaikkien muiden paitsi eskapistisen elämyksen kohdalla. Tämän vaiheen ainutlaatuinen luonne ei sallinut, että havainnoija olisi ollut näkyvästi läsnä ja poistunut kesken tapahtuman. Sen sijaan hän asettui näyttämötilan takahuoneen oven suulla olleen sermin taakse, josta voi melko hyvin seurata useiden yleisön joukossa olleiden ilme- ja äänireaktioita, ja havainnointi oli näissä tilanteissa ajoittaista. Tätä havainnointia täydensivät tilaisuuksien jälkeen tehtyt muistiinpanot sekä vapaat päätelmät ja tulkinnat. Havainnoitavat henkilöt olivat havainnoinnin aikana osittain toiminnan subjekteina ja osittain ulkoapäin tulevien toimenpiteiden kohteena. Koetilaisuudesta riippuen siis havainnointitilanne oli hieman vaihteleva.

Henkilökohtaisen havainnoinnin tukena oli myös videokatkelmia elämystapahtumista. Varsinkin kokkisodan videointi onnistui erinomaisesti. Viihteellinen elämys taltioitiin jopa kahdella kameralla, joista toinen näyttää lähivaikutelmat esiintyjien pöytien ääreltä koko ohjelmanumeron ajalta ja toisessa on sattumia yleisön reaktioista. Havainnointia ja tulkintaa yleisön reaktioista on siis tehty kahdella tavalla, henkilökohtaisten osallistuvien havaintojen ja niistä tehtyjen muistiinpanojen sekä videonauhoitusten perusteella.

Ryhmähaastattelujen toteuttaminen. Flooran päivän koejärjestelyihin osallistuneiden vieraiden joukosta valittiin kaksi viiden henkilön joukkoa ryhmähaastatteluihin. Tätä pidetään ihanteellisena ryhmäkokona, sillä jäsenillä on tasavertainen mahdollisuus osallistua keskusteluun (Robson & Foster 1989: 25–26). Ryhmäkeskustelut ja muistelut on vapaamuotoisesti toteutettu keskustelumuoto. Tavoitteena on, että jäsenet vapaasti assosioivat alussa annetun ja yleisellä tavalla keskustelua ohjaavan tavoitteen mukaan aiheeseen liittyviä asioita ja vievät keskustelua eteenpäin. Tutkija ei puutu keskustelun kulkuun muuta kuin ääritilanteissa. Jos esimerkiksi keskustelu jumittuu eikä etene odotetulla tavalla, tutkija voi esittää valmiiksi mietityn kysymyksen, jolla saa uudelleen stimuloitua keskustelun käyntiin. Mitään valmiita kysymyssarjoja ei esitetä, vaan etenemisjärjestys ja vauhti määräytyvät ryhmän jäsenten ja tilanteen mukaisesti.

Ryhmäkeskuskelu järjestettiin neljän kuukauden kuluttua itse elämysten toteuttamisesta, syyskuussa 2004. Näin myöhäinen ajankohta valittiin tarkoituksella, koska haluttiin tutkia myös, mitä ihmiset muistavat neljästä eri elämyksestä ja omasta kokemuksestaan ja reaktioistaan tuon ajan kuluttua tapahtumasta. Mitkä asiat ovat jääneet erityisesti mieleen neljästä elämyksestä? Millaisia kokemuksia ihmiset pystyvät palauttamaan mieleen spontaanisti ja millaisia autetusti? Keskustelun avulla haluttiin löytää myös merkkejä elämysten vahvuudesta eri henkilöille, hakea erilaisia reagoititapoja ja tutkia, miten pitkäkestoinen vaikutus elämyk-

sillä on ollut henkilöihin ja ovatko kokemukset mahdollisesti aiheuttaneet henkilön käyttäytymisessä muutosta jollakin tavoin. Kuten elämysteoriat vahvistavat (Pine & Gilmore 1999; Schmitt 1999; Tarssanen & Kylänen 2006), elämysten kokemisen yhtenä mittarina voidaan pitää myös pysyvien muistijälkien syntymistä. Mikäli vieraat muistavat vielä viiveellä tapahtumia ja osaavat kuvata niitä tarkasti, se kertoo kokemuksen mieleenpainumisesta ja merkittävyydestä.

Ryhmähaastatteluun kutsuttiin elämyspalvelukokeneisuuden perusteella erilaisia ihmisiä. Ryhmiä oli kaksi, kummassakin oli neljä naista ja yksi mies. Ryhmät olivat sekaryhmiä sukupuolijakautuman ja iän mukaan. Iältään osallistujat olivat 1940–1970-luvulla syntyneitä. Seuraavassa eritellään ryhmäkeskustelijat.

	Ryhmä 1	Ryhmä 2
sukupuoli	naisia 4, miehiä 1	naisia 4, miehiä 1
syntymävuosi	syntymävuodet 1951–1965	syntymävuodet 1956–1976
kokeneisuus elämysruokapalveluista	erittäin kokeneita 3 melko kokeneita 2	erittäin kokeneita 2 melko kokeneita 1 vähän kokeneita 2
ammatti- asema	toimihenkilöitä 2 opetushenkilökuntaa 3	toimihenkilöitä 2 opetushenkilökuntaa 3

Kaikki keskustelijat olivat Seinäjoen koulutuskuntayhtymän palveluksessa jossa-kin tehtävässä eri koulutusyksiköissä tai keskushallinnon palveluksessa. Juhlaan ilmoittautuneista oli olemassa nimilista, joka helpotti huomattavasti osallistujien valintaa ja heidän yhteys- ja taustatietojensa hankkimista.

Keskustelut toteutettiin Seinäjoella koulutuskuntayhtymän tiloissa. Kumpikin ryhmä keskusteli 40–45 minuuttia vapaasti edeten ja muisteli neljää eri ruokaelämystyyppiä ja omia kokemuksiaan niistä. Alussa esitettiin ensin kuvasarja, jossa oli neljä kuvaa kustakin elämyksestä. Siten pyrittiin stimuloimaan tutkittavien ajatustoimintaa ja palauttamaan asioita, kokemuksia ja tuntemuksia mieleen kyseisen illan tapahtumista. Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatar-kasti tekstiksi. Näin kerättyä aineistoa käytetään yhdessä ensimmäisten haastatte-lujen aineiston sekä havainnointiaineiston kanssa tarkentamaan kuvaa neljän elä-myspalvelutyyppin kokemusten laadusta.

4.3 Toimintatutkimuksen löydökset

Seuraavissa luvuissa 4.3.1–4.3.4 kuvataan toimintatutkimuksen löydökset alkaen kuluttajaa aktivoivista elämyspalvelutyypeistä (opetuksellinen ja eskapistinen) ja jatkuen elämyspalvelutyyppisiin, jossa kuluttaja on itse passiivisempi (esteettinen

ja viihteellinen). Analysoimisessa sovelletaan myös asenteen kolmikomponenttimallia (kognitiivinen, affektiivinen, konatiivinen), jota ovat soveltaneet esimerkiksi Keller 1993, Dick ja Basu 1994, Oliver 1999, Back ja Parks 2003. Tapah-
tumapaikalla koottuun havaintoaineistoon liittyvät viittaukset on päivätty 19.05.04 ja videoinnin perusteella tehty 20.05.04. Välittömästi elämystapahtumien jälkeen suoritettuihin haastatteluihin on viitattu ”haastattelut 19.05.04”-merkinnällä. Kaikki muu analyysi perustuu ryhmäkeskusteluaineistoon, joka toteutettiin neljän kuukauden viiveellä 22.09.2004. Asiakaskokemuksista pyritään etsimään kognitiivisen, affektiivisen ja toiminnallisen tason kokemukset ja niiden esiintyminen eri elämyspalvelutyypeissä. Kuluttajien kokemuksista on otettu suoria sitaatteja näytteiksi.

4.3.1 *Opetuksellisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset*

Havainnoinnin perusteella voidaan todeta karjalanpiirakoiden leipomiselämyksestä, että vieraat nauttivat silminnähden piirakoiden tekemisestä. Tuokio alkoi tietopakettilla, jossa vieraille kerrottiin karjalanpiirakoiden valmistamisesta ja niiden asemasta suomalaisessa ruokakulttuurissa. Tietopaketti otettiin vastaan kuuliaisesti ja tarkkaavaisesti (havaintomuistiinpanot 19.05.04).

Kognitiivisen tason kokemukset. Kognitiivinen taso opetuksellisen elämyksen kokemisessa saavutettiin hyvin tasapuolisesti kaikkien kokijoiden osalta. Tiedon vastaanottamisen ja ymmärtämisen merkinä mainittakoon monien kohdalla havaittu pään nyökyttäminen, pään kallistaminen ja katseiden suuntaaminen kertoo jaa kohti (havaintomuistiinpanot 20.05.04).

Piirakanpaistoa voidaan luonnehtia myös kokonaiselämyksenä onnistuneeksi. Iloisen tunnelman ja innostumisen lisäksi saavutettiin käytännössä monia onnistumisia. Elämys koettiin sopivan pitkäksi ja käyntiin lähtö helpoksi. Opetus oli sujuvaa ja napakkaa. Ohjeet olivat selvät ja työskentely sopivasti valmisteltua. Järjestelyt oli tiedostanut myös nuori mieshenkilö, joka kommentoi asiaa näin:

”En tiedä kuinka te siinäkin onnistuitte, että tota aika usein tommosissa tilaisuuksissa, yleisö tulee paikalle sillä tavalla kädet puuhkassa, sillä asenteella että no, mitä te meille tarjoatte. Tässä ei sitä ilmiötä tullut ollenkaan, että se niinku heti lähti se toiminta siinä käyntiin, että jos jollakin jotain ennakkoluuloja oli ollutkin, niin se niinku katos välittömästi.” (Haastattelut 19.05.04)

Elämysten toteuttajien taholla aiheutti suunnitteluvaiheessa kovasti mietintää työn saaminen sopivan haasteelliseksi, että jokainen voisi kokea onnistumisen elämyk-

siä. Nuoren miehen kognitiivisen tason kokemuksesta kertoo kommentti seuraavaa:

”Voin kuvitella, että se käytännössä olisi ongelmallista, kuinka saada puuro ja taikina sellaisiksi, että niistä voidaan tehdä piirakkaa. Nyt kun se oli valmiina, oli homma helpompaa. Haasteellinen tehtävä joka tapauksessa.” (Haastattelut 19.05.04)

Taikinan ja täytteiden esivalmistelu helpotti asiaan ryhtymistä, ja piirakat valmistuivat syötäviksi kohtuullisessa ajassa. Kenenkään ei tarvinnut myöskään pelätä juhlapukunsa turmeltumista jauhojen ja kaulinten kanssa työskennellessä, koska jokaiselle oli varattu oma suojaesiliina. Kognitiotason kokemuksesta oli kyse silläkin hetkellä, kun piirakoita nautittaessa keskusteltiin vilkkaasti siitä, millainen on onnistunut piirakka. Sananvaihto kosketi piirakoiden muotoa ja kokoa, toisten piirakat kun näyttivät veneiltä ja toisten taas kanooteilta. Näihin keskusteluihin sisältyi myös paljon affektiivisen tason reaktioita päätellen toinen toiselle heitettyjen huumoripitoisten lauseiden määrästä. (Havaintomuistiinpanot 19.05.03)

Affektiivisen tason kokemukset. Affektiivisen tason kokemukset tulivat hyvin esille varsinaisen leipomisen aikana. Silloin oli kuultavissa iloinen puheensorina, vilkasta sananvaihtoa piirakoiden oikeasta muodosta ja ryppyjen syvyydestä, täyteen oikeasta määrästä ja paistoajasta. Välillä jopa väiteltiin, pitääkö piirakka välillä kääntää, kun sitä rypytetään. Näytti siltä, että kaikissa ryhmissä vallitsi innostunut ja iloinen tunnelma. Naurua ja hilpeyttä esiintyi yleisesti pulikan käyttöä opetellessa ja piirakoita rypytettäessä (havaintomuistiinpanot 19.05.04). Näitä havaintoja vahvistavat myös seuraavat ryhmäkeskusteluissa (22.09.04) saadut kommentit:

”Karjalanpiirakoiden paisto tuntui heti aluksi ihanalta. Minä ainakin koin sen ihanaksi. Kaikki lähti heti innolla tekemään niitä.” (Vanhempi nainen)

”Minä myös koin sen mukavana. Kyllähän minä karjalanpiirakoita olen monesti leiponut, paljonkin joskus, mutta hauskaa se oli.” (Vanhempi nainen)

Pakottamisen tunne saa herkästi aikaan epävarman olon ja vastareaktion. Se voi vaarantaa koko tapahtuman liikkeellelähdon ja lopputuloksen laadun. Pahimmillaan tämä voi johtaa siihen, että ihmiset menevät lukkoon ja pakenevat tilanteesta kokonaan. Piirakoiden leipomisessa järjestelyt näyttivät onnistuneen tässä suhteessa. Näytti siltä, että osattiin välttää pakottamisen tunteen herääminen, mikä käy erityisen hyvin ilmi seuraavasta pitkästä, vanhemman naishenkilön esittämästä kommentista.

”Mä oon ollu muutamissa häissä, semmosissa isoissa missä on kaikkia leikkejä ja jos se hääpari ei oo kauheen tuttu, niin jos joutuu mukaan johonkin sellaisiin ai-

tanavaamisiin tai johonkin ryöstöjuttuihin, niin mä en tykkää niistä yhtää. Täs ei tullu yhtää sellaista oloa, että nyt laitetaan taas tekemään jotain ikävää. Se oli niin hyvin järjestetty, ettei tullut yhtään epävarmaa oloa itselle.” (Haastattelu 19.05.04)

”Piirakan paisto oli yllättävän hankalaa ja haasteellista.” (Vanhempi mies) (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Vieraat heittivät humoristisia kommentteja toisilleen piirakan paiston aikana työn tuoksinassa. Vieraista tuli hetkeksi ikään kuin lapsia, jotka onnellisina odottivat omaa piirakkaansa uunista ulos päästäkseen syömään ja vertailemaan saavutuksiinsa. Jäykkäniskaisimmatkin menivät helposti mukaan tekemisen meininkiin. Vilkas keskustelu jatkui piirakoita nautittaessa muun muassa piirakan oikeasta muodosta ja koosta. Vaikutti siltä, että jokainen oli ainakin hetkeksi unohtanut arkiset murheensa ja virittäytynyt toisenlaiseen maailmaan. (Havaintomuistiinpanot 19.05.04)

Nuori naisvieras kuvaili leipomista mielenkiintoiseksi ja rohkaisevaksi kokemukseksi. Hänen kommentissaan tuli hyvin esiin mainittu lapseksi muuntuminen, joka kokemuksellisenä tyypillisesti syntyy tunteiden tasolla. Hän oli havainnut myös toisissa samanlaisia käyttäytymispiirteitä ja kuvasi haastattelussa (19.05.04) tuntemuksiaan näin:

”Tässä tuntui, että kaikki muuttuivat lapsiksi ja istuivat siellä pöydissä ja odottivat, että saivat syödä sen omansa.”

”Odottaminen oli kiinnostavinta, että mitä sieltä uunista nyt tulee. Mielessä kävi että osasinkohan mä nyt tehdä oikein, että onko se levinnyt pellille...?? Jotain tällaista tuli mieleen odotellessa. Jännittävää.”

Tässä esimerkissä tulee esille myös jännitys ja uteliaisuus, jotka kertovat affektiivisesta kokemuksesta. Niistä ovat merkinä myös erilaiset spontaanit tunteen ilmaiset, kuten hilpeys, naurun pyrskähdykset ja iloiset ilmeet. Yleisö koki piirakoita leipoessa myös innostuneisuutta ja jonkinlaista paluuta henkisesti kansakoulu- tai päiväkotiaikoihinsa. Tämä tuli myös ryhmäkeskustelukommenttien perusteella selvästi esille. Keskustelijoiden mielestä oppimistuokio aloitettiin innokkaasti ja joustavasti. Heidänkin mielestään oppimisprosessissa oli havaittavissa paluuta henkisesti lapsen maailmaan heti alussa, kun esiliinat puettiin päälle. Lapsenomainen iloisuus, leikkimielisyys ja uteliaisuus tarttuivat koko ryhmään leipomisen alkaessa ja seurasivat vielä ateriahetkeen saakka. Nämä havainnot ilmevät seuraavista ryhmäkeskustelijoiden (22.09.04) mielipiteistä:

”Se oli tosiaan se piirakan paistos hauska juttu. Mä muistan varmaan ikuisesti kun kaikki istui siellä pöydässä kuin viis vee- lapset ja odotti, että koska mun pii-

rakka tulee. Ihan niinkun että ensin tavallaan rauhoituttiin ja sitte tuli tää lapsen odottamisen into ja se tekemisen halu mukaan.” ”Kaikki odottivat innolla, että saa varmasti sen oman piirakan sitten myös syödä.” (Nuorempi nainen)

”Samaten se piirakoiden leipominen, ihmisetoli niin innolla siinäkin mukana, että piti ihmetellä kun näki niitä ihmisiä, jopa pitkälle koulutettuja, kun kaikki niin innolla kyselivät menikö tämä piirakka nyt oikein. Kaikki odottivat innolla, että saa varmasti sen oman piirakan sitten myös syödä. Siinäkin se keino löydettiin ettei innostus katkennut kesken.”

Piirakanpaistossa koettiin ehkä vanhoja lapsuudesta peräisin olevia nostalgisia tunnelmia. Keskusteluista jäi sellainen vaikutelma, että ohjaavaan oppimistyyliin toteutettu piirakoiden leipominen toi joillekin mieleen omasta lapsuudesta muistumia äidin kanssa leipomisesta, mikä oli aina mukavaa.

Toiminnallisen tason kokemukset. Toimintaa seurattaessa oli havaittavissa reipasta tekemisen meininkiä ja toisaalta intensiivistä keskittymistä työskentelyyn. Vilkas keskustelu jatkui työn lomassa ja vielä ruokailun aikana. Havainnoiden näytti siltä, että jokainen yritti tehdä parhaansa, joskin edistyminen oli aika hidasta mutta varmaa (havaintomuistiinpanot 19.05.04). Toiminnallisen tason kokemuksena karjalanpiirakoiden leipomista on nimenomaan pidettävä, koska se sisälsi konkreettista käsillä tekemistä. Toiminnallisen tason kokemus tuli esille myös siten, että moni rohkaistui kokemuksestaan siinä määrin, että päätti ryhtyä kotonakin tuottamaan piirakoita, havaittuaan sen mahdolliseksi. Joku vieras esitti ajatuksensa ääneen ja kertoi alkavansa harjoitella kokkihommia, kun tuntui niin mukavalta. Yhtäkään negatiivista kommenttia ei opetuksellisesta elämyksestä esitetty. Ihmiset reagoivat pelkästään positiivisesti. (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Piirakoiden paistamista ei koettu liian helpoksi tai pitkästyttäväksi, vaikka olikin kyse perin arkisesta asiasta. Päinvastoin se koettiin sopivan haasteelliseksi toiminnaksi, jossa koettiin oppimisen iloa ja vaativuutta sopivassa suhteessa. Tunnelma ei myöskään päässyt lässähtämään kesken kaiken, kuten muutamissa kommentteissa tuli esille. (Haastattelut 19.05.04) Välittömällä kokemuksen jälkeisillä henkilöhaastatteluilla (19.05.04) saatiin parilta henkilöltä kommentteja karjalanpiirakoiden leipomisesta. Heistä nuori mies totesi kokemuksestaan seuraavaa:

”Ei ole vastaavaa aikaisempaa kokemusta, se oli erittäin miellyttävä yllätys. Oli kiinnostavaa kokeilla. Voisin kuvitella, että voisin vaikka joskus perhejuhlissa brassailla, että on isännän tekemiä karjalan-piirakoita.”

Se, että mies kuvitteli saamansa kokemuksen perusteella ryhtyvänsä itse tekemään perhejuhlisiin piirakoita ja ottaisi asiasta kunnian itselleen, on osoitus toiminnallisen tason kokemuksesta. Hän on paitsi itse tehnyt, myös suunnittelee jatkavansa tekemistä. Tällainen voi tulevaisuudessa johtaa jopa henkilökohtaiseen

muutokseen hänen kohdalla. Seuraavaan taulukkoon on eritelty opetuksellisessa elämyksessä havaitut ja sanallisesti kuvatut eri tietoisuuden tasojen reaktiot.

Taulukko 21. Opetukselliseen elämyspalveluun liittyneet kuvaukset

Karjalanpiirakoiden leipominen		
Kognitiot = Arvioinnit elämyksestä	Affektiot = Tunnekuvaukset elämyksestä	Toiminnot, joita elämys synnytti
onnistunut sujuva hallittu sopivan haasteellinen	mielenkiintoinen innostava yllätyksellinen ihana iloinen, hilpeä jännittävä	vilkasta keskustelua uuden oppimista keskittyneisyyttä työskentelyssä kiinnostuksen heräämistä

4.3.2 *Eskapistisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset*

Karinin nimipäivät -kahvitilaisuus edusti tässä koejärjestelyssä eskapistista ruokaelämyspalvelua. Havainnointi paljasti, että Karin in nimipäivissä vallitsi harras ja verkkainen tunnelma alussa pitkään. Sisään tultaessa monien ilme ja kehon asento paljastivat pientä jännittyneisyyttä ja uteliaisuutta, mutta tästä huolimatta vieraat osasivat mainiosti heittäytyä 1900-luvun alun tunnelmiin. Tämä paljastui joidenkin vieraiden puhetyylin muutoksesta ja oman roolin nopeasta sisäistämisestä. Yleisesti oli havaittavissa myös varovaisen arvokasta ja ajan henkeen sopivaa, pidättyväistä käytöstä. Pientä kahvikuppien kilinää saattoi kuulla roolihenkilöiden rauhallisen vuoropuhelun lomassa. Kaikki istuivat pyrkien kääntämään katseensa näyttelijöihin päin. Tarkkaavaista kuuntelua ja odottavaa tunnelmaa esiintyi ennen juonen varsinaista kohokohtaa. (Havaintomuistiinpanot 19.05. ja 20.05.04)

Kognitiivisen tason kokemukset. Kognitiivisena kokemuksena Karin in nimipäiviä on vaikea arvioida, koska tämän kokemuksen sisältö ja luonne tuli kaikille vieraille täytenä yllätyksenä. Moni tunnusti jälkeensä tietämättömyytensä sekä oppilaitoksen että paikkakunnan paikallishistoriasta ja yllättyneensä tästä mielenkiintoa herättäneestä näytelmällisestä tavasta tuoda se elävästi nykyaikaan. (Haastattelut 19.05.04) Oli myös pantu merkille asioita näytelmän ympäristössä, näyttelijöissä, roolisuorituksissa, mitkä sinällään kielivät kognitiivisen tason reaktioista.

Kognitiivisen tason reaktiosta on kyse silloinkin, kun ihmiset tunnistavat asioita ja niiden laatua. Kävijät kokivat näytelmän hyvin huolella toteutetuksi ja yksityiskohdiltaan aidoksi. Tyylin säilyttäminen pienimmissäkin yksityiskohdissa oli

pantu merkille. Roolihenkilöiden pukujen ja kampausten kauneus ja tyyli sekä ympäristön tyyli saivat varauksettomasti kiitosta monilta keskustelijoilta. Myös kahvipöydän antimet sekä kattaukset istuivat heidän mielestään 1900-luvun alkuvuosien ajan kuvaan. Kolme vanhempaa naishenkilöä totesi ryhmäkeskustelussa (22.09.04) elämyksen kokonaisuutta arvioidessaan näin:

”...siitä Karinin kahvipidoista, joka oli mielestäni elämyksistä upein... ja mä muistan vielä sitten senkin, että tota miten älyttömän hyvän makuista oli se punssi.”

”Sen koko esityksen ajan sitä vaan hämmästeli sitä ammattitaitoa ja sitä viimeisteltäkö kokonaisuutta, mitä siinä oli. Kaikki yksityiskohdat, matot, vaatteet, pulla ja kaikki oli niinku sellasta mitä siihen aikaan on ollut. Siinä meni niinku hetken aikaa, että tajus kaiken sen ja sitte vasta rupes kuuntelemaan, että mitä täällä oikeen puhutaan.”

”Ihmettelin kuinka ne kaikki oli tosiaan niin viimeiseen asti mietitty, kaikki kuvasi sitä aikakautta ja oli niitä roolihenkilöitä jotka kytkeytyi Kauhajoen historiaan ja siis tosi niinku nerokas juttu, että en oo ikänä ollut vastaavassa. Tämä teki suuren vaikutuksen.”

Moni ihmetteli, miten suuri työ ja vaiva oli nähty kaiken toteuttamiseksi. Tämä asia tuotti selvästi kokemukselle lisäarvoa. Asian arvokkuus voidaan päätellä kommenttien suuresta määrästä. Ihmiset kokivat itsensä arvokkaiksi vieraiksi väännäön vuoksi ja tunsivat myös olevansa mukana ainutlaatuisessa tilaisuudessa. Tämä tuli erittäin monissa mielipiteissä esiin mistä olkoon esimerkkinä seuraavat arvioinnit:

”Mullekin kaikki tämä oli erittäin suuria elämyksiä, kaikki oli aivan poikkeuksellisen hyvin järjestetty ... jo silloin mietin, että miten te ootte saanut tehtyä ne?” (Nuori mies) (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

”Kyllä oli vaatinut paljon työtä kaiken kokoaminen, kaikki vaatteet ja kaikki.” (Vanhempi nainen) (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

”Toisaalta kun on tuollaisia noin vaativia projekteja, asettaa sen riman kauhean korkealle, toisaalta se myös osoittaa, että ihmiset pystyy suuriin asioihin. On hyvä ettei tyydytä semmoseen johonkin keskeneräisiin ja tavanomaisiin.” (Vanhempi nainen) (Haastattelut 19.05.04)

Edellisissä kommentteissa toteamukset ja sen tiedostaminen, mitkä asiat ovat pitkälle vietyjä ja hyvin toteutettuja, ovat kognitiivisen tason kokemuksia. Myös keskustelun sisältö ja puheen tyyli poikkesivat merkittävästi nykyajan puhetyylisistä. Vieraat kiinnittivät huomionsa mukavaan rupatteluun, rauhalliseen ja selvään artikulointiin ja jopa siihen, miten roolihenkilöiden arvoasema vaikutti kannanot-

toihin. Arvoaseman merkitys keskustelussa näkyi siinä, mihin asioihin voitiin ottaa kantaa ja millä voimakkuudella. Puheeseen sisältyi moniakin yksityiskohtia, joista oli tehty havaintoja. Vanhempi naishenkilö arvioi havaintojaan näin:

”Se mikä niillä Karinin kahveillakin oli aika jännä, minkä jälkeenpäin olen muistanut, oli että siinäkin oli niitä arvokkaimpia ja tärkeimpiä henkilöitä, jotka piti sitä keskustelua yllä. Ja sitten se oli mun mielestä aivan uutta mulle, että siellä pääpöydässä oli että ne puhuivat pöydistä toisiin. Mulla on ollut sellainen käsitys, että puhutaan vain oman pöydän seurueen kanssa, ei huudella vierasten kanssa.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Edellisessä kommentissa on mainittu pöydästä toiseen puhumisesta ihmettelevään sävyyn. Mainittakoon, että tämä asia oli näytelmän juoneen suunnitellusti kehitetty tehokeino, jolla oli tarkoitus saada yleisö osallistumaan keskusteluun ja kiinnostumaan juoneen paremmin. Se ei siis kuulunut 1900-luvun alkuvuosien herraskartanojen normaaliin kahvikutsukäytäntöön.

Affektiivisen tason kokemukset. Affektiivisen tason reaktiot tulivat selvästi esille näytelmän tiivistunnelmaisimmassa kohdassa. Moni kohensi ryhtiään ja terästäytyi. Jännittynyttä hymyä ja kulmakarvojen kohotusta esiintyi monien kasvoilla ja myös pientä naurunkiherrystä ”kiinni jääneen” vieraan esittämille kommenteille. Palvelijat kulkivat roolinsa mukaisesti huomaamattomasti ja nöyrästi kaatamassa kahvia kuppeihin. (Havaintomuistiinpanot 20.05.04) Tästä kokemuksesta välittömästi haastattelupalautetta antoi kaksi vierasta. Näissä kommenteissa tulee esille affektiivisen tason reaktioina mielenkiinnon herääminen, yllättyminen, hämmästyminen ja myös jännittäminen. Heistä vanhempi mieshenkilö kertoi kokemuksestaan näin:

”Yllättävä ja kiva kokemus. En tuntenut talon historiaa ennestään, vaikka usein kokouksissa olenkin täällä käynyt. Turussa olen joskun ollut keskiaikaisissa pidoissa. Se mikä tässä nyt tajusi oli, että sen paikan historia on pidempi historia kuin se mikä on tässä ja nyt. Me nähdään tällä hetkellä paikkakunnalla taloja, huoltoasemia, siwa-myymlöitä, emmekä tule ajatelleeksi mitä historiaa niihin kytkeytyy. Tässä se tuli elävästi esille. Tämän tyyppistä ei ole tarjolla ja tämä on itse asiassa aika viehättävää.” (Haastattelut 19.05.04)

Edellä mainitusta kommentista ilmenee selvästi, että kokija oli reflektoinut kokemustaan välittömästi. Hän oli ymmärtänyt sen arvokkuuden vertailtuaan kokemustaan aikaisempiin kokemuksiinsa ja antanut ymmärryksensä perusteella sille oman merkityksensä. Loppukommentista voi päätellä, että kokemus oli hänelle paitsi uusi, myös yllättävä ja myönteinen. Tähän kommenttiin sisältyy kognitiivisen tason reaktioita, kun hän toteaa tajunneensa ja tiedostaneensa määrättyjä asioita kokemuksensa aikana.

Affektiivisen tason reaktioista yleisin oli hämmästyks, jota jo edellä mainittujen asioiden kohdalla esiintyi. Moni kertoi yllättyneensä Karinin kahvitustilaisuuden ilmapiiristä ja tunnelmasta, ja järjestelyihin käytetystä vaivannäöstä ja paikallishistorian kiinnostavuudesta. Erästä vierasta hämmästytti, että hän löysi roolihenkilöiden joukosta tuttuja. Tämän tyyppiset kokemukset, joissa henkilö löytää yllättäen ennestään tuttuja piirteitä uudesta esityksestä, aiheuttavat kokijalle myönteisen tunnereaktion, jonka myötä hän pystyy helpommin samastumaan roolihenkilöihin ja näytelmään. (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Iloisuus ja yllättyneisyys oli seurauksena myös tavasta, jolla vieraat vastaanotettiin Flooran päivään. Myös Karinin nimipäivien vastaanottotapa sai kiitosta. Tämä kokemus välittyy hyvin seuraavista ryhmäkeskustelussa esitetyistä (22.09.04) kommentteista, jotka kaksi vanhempaa naishenkilöä esitti.

”Muhun teki ainakin vaikutuksen se ystävällisyys ja vieraanvaraisuus, jolla meidän vieraat otettiin heti siellä vastaan. Sit semmonen tunne, että kaikki oli mietitty hyvin tarkasti ja ajateltu kuinka kaikki sujuu.”

”...olttiin ihan oikeasti vieraana ja tervetulleita Karinin nimipäiville”

”...se, että kuinka teidänkin henkilökuntaa oli siinä paljon mukana, ne oli ihan niinkun aitoja roolihenkilöitä, osasivat eläytyä rooleihinsa niin hyvin.”

”Todella tunnettiin olevamme tärkeitä vieraita.”

Iloa ja jossain määrin myös jännitystä ja pelkoa aiheutti näytelmään punottu juoni, jonka mukaan löydettiin kielletty lentolehtinen erään vieraan kahvikupin alta, jolloin santarmi otti ”syyllisen” kiinni ja vei kuulusteltavaksi. Muutamat vieraista olivat jännittäneet joutuvansa mukaan juoneen, toiset taas olivat pelästyneet tilanteen äänestä käännettä. Keskustelijat kokivat kuitenkin tilanteen ohi mentyä helpotusta ja iloa ja katsoivat pienen jännitysmomentin sopivan näytelmään. Seuraavat ryhmäkeskustelusta (22.09.04) otetut kommentit kuvaavat jännityksen ja pelon tunteiden kokemista.

”Yleensä inhoan sellaisia tilanteita, missä niinku tietää, että joutuu osallistumaan ja että niinku ei yhtää tiedä mihin joutuu osallistumaan.” (Vanhempi nainen)

”Aluiksi vähä kattoo, että hetkinen, mitähän täs on tulossa? Siinäkin pelkäs sitä, että joutuu mukahan siihen.” (Vanhempi mies)

”...kaikki onnistu ja just tunnelmiin pääseminen.” ”Just sellainen uhkaavakin tilanne mikä siinä koettiin, sai olla mukana siellä historiassa, hyvä ettei kahvia läikäyttänyt sillä hetkellä.” (Vanhempi nainen)

Ajallisesta siirtymisestä mielikuvissa menneeseen aikaan ja sen konkreettisesta ja vahvasta kokemisesta kertoi omalla tavallaan myös nuorempi naishenkilö:

”Mielenkiintoinen kokemus, en ole aikaisemmin kokenut vastaavaa. Siihen piti mennä mukaan siihen aikahan. Mukava oli olla mukana. Oli yllättävää, en osannut lähtiessä odottaa mitään tällaista. Tässä konkretisoitui selvästi, millaista se aika on ollut. Vaikka siitä on luku ja nähnyt filmejäkin, ei sitä ole osannu sillä lailla ajatella ja kokea kuin nyt kun piti vieraana mennä mukaan. Se kokemus tuntui kyllä jännältä.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Karinin nimipäivät veti puoleensa erityisesti jännittävällä ja yllätyksellisellä tunnelmallaan, mikä kävi hyvin ilmi myös monista ryhmäkeskustelujen kommenteista. Tunnelman herkkyys ja rauhallisuus muistuvat vahvasti keskustelijoiden mieleen. Ihmeteltiin sitä, miten verkkainen ja rauhallinen tunnelma tarttui yleisöönkin hetkessä ja tuli tunne, että haluaisi pysäyttää ajankulun. Moni ihmetteli näytelmän ilmapiirin vahvaa vaikuttavuutta ja jäi miettimään, mikä sen oikein sai aikaan. Nämä ovat affektiivisen tason kokemuksia ja tulivat esille muun muassa seuraavassa nuoren naisen kommentissa:

”Jälkikäteen mä oon miettiny, että kaikkein eniten mieleen jäi ne Karin nimipäivät. Oon miettiny, millä sais aikaan sellaisen kiireettömän olotilan, mikä siellä oli? Juotiin kahvia ja pientä rupattelua ja punssia ja ett siinä niinku rauhoittu siinä paikassa ja sitte oli valmis lähtemään muihin seikkailuihin. Se oli todella ihana kokemus. Siinä unohtui aika.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Toiminnallisen tason kokemukset. Karin nimipäivät oli saavuttanut myös toiminnallisen kokemustason, mikä tuli esille siitä, että kumpikin välittömästi haastateltu vieras oli valmis uusintaan. Jo toistamisen aikomus tai suunnitelma käy toiminnallisen tason kokemuksesta. Haastateltu naishenkilö piti näytelmää sopivan jännittävänä, vaikka olikin vähän pelännyt joutumista mukaan juoneen. Mieshenkilö puolestaan oli ehtinyt kehittää tapahtumaa mielessään ja toivoi lisäksi jännitystä:

”Juoneen olisi voinut joutua enemmänkin mukaan. Olisi vaan pistetty täysillä menemään. Ihan hauskaahan tuo oli.” (Haastattelu 19.05.04)

Uuden tietoisuuden saavuttamisena voidaan pitää sitä, että näytelmä herätti monissa kiinnostuksen paikallishistoriaa kohtaan. Jotkut ryhtyivät näytelmän kulussa muistelemaan ja testaamaan omaa paikallishistorian tuntemustaan erottaessaan repliikeistä tuttuja historiallisia nimiä ja henkilöhahmoja. Paikallinen ja alueellinen historia sai uudenlaista kiinnostavuutta ja värikkyyttä näytelmällisin keinoin ja herätti selvästi yleistä kiinnostusta.

”Kaikissa oli jotakin hauskaa, mutta kyllä sittenkin ne Karinin nimipäivät vaikutti jollain lailla eniten. Oli kiva nähdä entisiä kollegoja niissä rooleissa. Toinen asia sitten oli, että vaikka siellä talossa on ollut töissä, ei kuitenkaan tiennyt sitä historiaa ja oli kauheen mielenkiintoista kuulla siitä ja se oli erilainen ja hyvin mielenkiintoinen tapa esittää omaa historiaa.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Kiinnostavaa oli, että etenkin nuoremmat keskustelijat kokivat saaneensa hyvän idean omaa ystäväpiiriään ajatellen. Heille syntyi ajatus omien kahvikutsujen järjestämisestä vanhan ajan malliin, mikä on luettavissa toiminnallisen reaktioksi. Nuori nainen kommentoi näin:

”Puhuttiinkin jälkikäteen, että olisi ihana järjestää ystäville sen kaltainen kokemus missä mekin unohdettais aika, istuttais ja kerrankin olisi aikaa vaan rauhasa rupatella ja kahvitella.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Tässä on selvästi alkanut prosessointi asian kehittämisestä edelleen ja kokemuksen siirtämisestä omaan elinympäristöön joskus myöhemmin uudelleen koettavaksi. Toiminnallisen tason kokemuksesta ja käyttäytymisen muuttumisesta tuli myös pari muutakin selvää osoitusta. Eräs nuori nainen sanoi kertoneensa Karinin nimipäivät -näytelmästä ystävilleen. Tämä osoittaa, että kokemusta on arvostettu ja se on jäänyt elämään, koska se on haluttu jakaa myös ystäväpiiriin kanssa. Toinen nuorehko naishenkilö jo suunnitteli innostuneesti tällaisen vanhan ajan kahvitilaisuuden järjestämistä ystävilleen. Hänen mielestään idea vastaavanlaisen pienoisnäytelmän toteuttamisesta voisi sopia myös maaseutumatkailun pienille yrityksille.

”Jollekin maatilamatkailuyrityksellekin voisi olla aivan ihana tällainen, että luotais oikein oma näytelmä, tällainen pienimuotoinen kahvitusnäytelmä elämyksenä tarjottavaksi.” (ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Hän arvioi näytelmällisyyden kiinnostavan myös ikäistään nuorempia ihmisiä, jos pystytään saavuttamaan yhtä aito, rauhoittava ja koskettava tunnelma. Kyseisen tyyppiset ajatukset kertovat innostuneisuuden syvyydestä. Kun henkilö alkaa suunnitella tai kertoa ystäväpiirilleen, miten itse voisi tuottaa jotakin vastaavaa tai mahdollistaa läheistensä osallistumisen samanlaiseen kokemukseen, tapahtuma on ollut jollakin tavalla merkittävä.

Vielä pitkään elämysten jälkeenon herännyt ihmetystä itse toteutuksesta, tunnelmasta ja monista muistakin seikoista, mikä käy ilmi erityisen hyvin seuraavista ajatuksista:

”...siitä Karinin kahvipidoista, joka oli mielestäni elämyksistä upein, niin jälkeenpäin olen miettinyt moniakin asioita. Esimerkiksi sitä olen miettinyt, että kun mä tulin sinne, johdatettiin siihen tilaan, multa on kadonnut ne seinät, että mietin

jälkeenpäin, että oliko se tavallinen luokka? Oliko teillä joku hieno juhlasali, missä se oikeastikin oli?” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Esimerkki kertoo syvästä keskittymisestä ja osallistumisesta ja on sen vuoksi lähinnä toiminnallisen tason reaktio. Se kuvastaa myös hyvin, mitä tapahtuu flow-kokemuksessa, ja sopii havainnollistamaan Pinen ja Gilmoren teorian mukaisen eskapistisen elämyksen kokemista. Henkilö voi siis täysin kadottaa jonkin asian tajunnastaan kiinnittäessään tarkkaavaisuutensa johonkin toiseen, itselle merkityksellisempään asiaan. Vastaavan tyyppisiä kommentteja saatiin useilta tahoilta. Yleistä oli myös positiivisen yllätyksen kokeminen sen johdosta, että kokija omaksi ihmeekseen uppoutui näytelmän juoneen. Eräskin kertoi eläytyneensä syvällisesti näytelmään koko sielullaan. Positiivinen yllätys oli myös tulosta siitä, että odotukset illan suhteen olivat olleet erilaiset kuin saadut kokemukset. Positiivisen yllätyksen arveltiin olleen seurausta myös tietoisesta illan tulevien tapahtumien salaamisesta. Tämä käy ilmi erityisen selvästi seuraavista ryhmäkeskustelusta poimitusta (22.09.04) vanhemman miehen ja kolmen naisen mielipiteistä.

”...mentiin sinne Karinin nimipäiville ja bussimatalla kun oli tultu ja valmistaututtu iltaan, se olikin yhtäkkinen muutos kaikille odotuksille. Se oli tehty hyvin ja ihmiset eläytyi rooleihinsa niin hyvin nimismiehestä alkaen.” (Vanhempi mies)

”Vaikka sitä seuras ja oli ite mukana siinä yleisönä, niin silti oli sitte kuitenkin niinku täysin sisällä” (Nuorempi nainen)

”Sitte toisaalta mä ihmettelin sitä, että kun siihen osallistettiin nämä vieraat, että kun se onnistui niin älyttömän hyvin se osallistaminen siihen tapahtumaan, että siinä on kyllä jotakin taikaa.” (Vanhempi nainen)

”... oli nähty mahdottomasti vaivaa ja oli mielenkiintoista kun ei oikein tiennyt mitä seuraavassa paikassa odottaa kun sitä vähän piiloteltiin. Piilottelu oli varmasti yksi asia mikä lisäsi mielenkiintoa.” (Vanhempi nainen)

Yllättyneisyys ja mielenkiinnon herääminen sinänsä lukeutuvat affektiivisiin reaktioihin, mutta näissä reaktioissa on myös toiminnallisen tason kokemuksia sikäli, että ne kuvastavat kokemuksen ja paneutumisen syvyyttä. Seuraavassa taulukossa 22 ovat eriteltyinä eskapistisessa elämyksessä todetut eritasoiset reaktiot.

Taulukko 22. Eskapistiseen elämyspalveluun liittyneet kuvaukset

Karinin nimipäivät		
Kognitiot = arvioinnit elämäyksestä	Affektiot = tunnekuvaukset elämäyksestä	Toiminnot, joita elämys synnytti
tyylillä ja huolella toteutettu ajan hengen mukainen viimeisteltä ammattitaitoinen hyvä kokonaisuus aito ja paikallinen työläs ja vaativa suoritus	jännittävä yllättävä mielenkiintoinen hauska hämmästyttävä kaunis viehättävä taianomainen nostalginen kiireetön vaikuttava	*kiinnostuksen herääminen paikallishistoriaa kohtaan *ajatusprosessi uudelleen-soveltamisesta *ideoiden syntyminen *ajan ja paikan unohtaminen *juoneen uppoutuminen *odotusten ylittyminen

4.3.3 *Viihteellisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset*

Viihteellisenä elämyksenä oli muunnelma televisiosta tutusta Kokkisota-ohjelmasta. Osio sai eniten kriittistä arviointia, vaikka pääosin siitäkin pidettiin paljon. Kokkisodan perusidea noudatti pääpiirteissään televisiosta tuttua viihdeohjelmaa, mutta poikkesi melkoisesti konseptista. Tämän ohjelmanumeron kokemisessa kaikki vieraat olivat läsnä yleisönä, josta oli poimittu pari vapaaehtoista esiintyjää kumpaankin joukkueeseen. Havainnoinnin perusteella voidaan todeta kokkisodan onnistuneen herättämään voimakkaita positiivisia reaktioita, kuten naurua ja taputuksia. (Havaintomuistiinpanot 19.05.04)

Kognitiivisen tason kokemukset. Kognitiivisen tason kokemuksena kokkisota oli neljästä elämäyksestä selkeimmin etukäteen arvioitavissa. Jo Kokkisota-nimen käyttö tuotti selkeät ennakko-odotukset, koska jokainen osasi yhdistää sen tv-ohjelmaan. Yllätyksen tuottivat tuttuun konseptiin tehdyt poikkeamat, joilla tavoiteltiin tunnereaktioita.

Välitömästi kokemuksen jälkeen haastateltu nuori mies kertoi pitävänsä esiintyjä hyvin osaavina ja ammattimaisina. Hänestä oli hyvä, että kokkisota pantiin menemään ”vähän vikaan”. Tähän tilaisuuteen oikein hyvin sopiva. Hullunkurinen esitys piristi häntä, ja hän arvioi muiden suhtautumista näin:

”Mä luulen, että tämä menis läpi ihan kaiken ikäisille vieraille. Se ei ollut liiallista. Se oli ihan sopivan pituinen, rupes loppua kohti jo vähän laimenemaan ja huomaa, että ideat alkoi loppua.” (Haastattelu 19.05.04)

Näistä lauseista päätellen hän oli kognitiivisella tasolla tehnyt havaintoja ja päätelmiä esityksestä sekä muiden reaktioista. Esitys oli kuitenkin hänellekin aiheuttanut affektiivisen tason kokemuksia, koska se oli piristänyt ja ilahduttanut. Myös ryhmäkeskusteluissa tuli esille kognitiivisen tason reaktioita, koska esitystä arvioitiin niissä luovaksi ja hyvin toteutetuksi. Sitä pidettiin pääosiltaan myös hauskana ja iloa tuottavana. Esiintyjät sekä yleisön joukosta poimitut kaksi kilpailijaa hoitivat roolinsa moitteettomasti. Lisäksi erillistä juontajaa pidettiin ohjelmassa välttämättömänä onnistumisen kannalta. Kookosmaitococktailin valmistus sekä täytekakun täyttäminen ja koristelu olivat kilpailusuorituksina sopivan haastavia ja etukäteisjärjestelyiltään hyvin valmisteltuja.

Affektiivisen tason kokemukset. Yleisön affektiiviset reaktiot yleisössä olivatkin ilmiselviä havainnoinnin perusteella. Ohjelma oli viihteellinen, ja yleisöllä oli naurussa pitelemistä, kuten oli tarkoituskin. Moni näytti eläytyvän tosissaan, ja varsinkin alussa kokkien esittelyn aikana nauru raikui salissa, mutta reaktiot tulivat hyvin esille myös kovissa taputuksissa. Naurun pyrskähdyksiä ja väliaplodeja kuului läpi esityksen. Esityksen loppupuolella täytekakun täyttämisen alettua ilmeet muuttuivat vähemmän hilpeiksi, joillakin vakavammiksi, ja naurua oli kuultavissa vähemmän. Muutamien, varsinkin iäkkäämpien vieraiden ilmeistä päätellen jossakin kohdassa hyvän maun rajat saattoivat ylittyä. (Havaintomuistiinpanot 19. ja 20.05.04)

Nuori nainen kommentoi iloisena ja hymyilevänä heti esityksen päätyttyä omia kokemuksiaan:

”Mainio esitys, siis kerta kaikkiaan mainio. Hienosti järjestetty ja keksitty, siinä oli uutta ja yllättävää.”

”Mieleenpainuvinta siinä oli juuri nämä työvälineet!” (Haastattelu 19.05.04)

Esitykseen sisältynyt koheltaminen, leikkimielisyys ja huumori aiheuttivat monissa vieraissa ilon reaktioita, kuten äänekkääseen nauruun purskahtamista. Erityisen hyvin nämä reaktiot ovat todettavissa videonauhoituksista, mutta henkilöt kertoivat näistä reaktioistaan myös ryhmäkeskusteluissa. Monet katsojista joutuivat nauramisensa vuoksi vääntelehtimään istuimillaan, painamaan päänsä alaspäin ja viemään kätensä suun eteen. Joissakin kohdissa yleisö taas näytti hyvin hämmästyneeltä ja kulmakarvat kohosivat ihmetyksestä. Tämän tyylliset reaktiot ja nauraminen tulevat takuulla suoraan sydäimestä ja ovat kokemuksina hyvin spontaaneja ja voimakkaita. Välillä taas havahduttiin kontrolloimaan omaa käytöstä. Tätä arviota vahvistaa se havainto, että toisinaan ihmiset vilkaisivat myös toistensa reaktioita, ikään kuin varmistaakseen, että itsekin uskaltavat käyttäytyä lapsen lailla ja päästää ilon valloilleen. (Havaintomuistiinpanot 20.05.04)

Moni vieras koki myös, että hyväksi koettuja eettisiä rajoja rikottiin melkoisesti. Mielipiteiden perusteella esityksessä oli liikaa ruoalla leikkimistä, mikä koettiin kiusallisena, häpeällisenä ja omia sisäisiä normeja rikkovana. Moni kertoi jo lapsena oppineensa, että ruoalla ei saa leikkiä missään olosuhteissa. Tämä näkyi myös videotallenteessa siten, että jotkut vaivautuneet henkilöt ristivät käsivartensa rinnalle tai painoivat katseensa alas. Näistä eleistä voidaan päätellä henkilöllä olevan jonkinlaista torjuntaa asiaa kohtaan. Toisilla taas meni käsi leualle ja ilme näytti mietiskelevältä. Näytti siltä kuin henkilö olisi kysynyt itseltään: *"Voinko minä hyväksyä tämän?"* (Havaintomuistiinpanot 20.05.04)

Erityisen selvästi nämä ristiriitaiset tunteet käyvät ilmi seuraavista ryhmäkeskustelijoiden (22.09.04) antamista kommentteista.

"Mulla jäi negatiivinenkin asia mieleen siitä ruoalla leikkimisestä. Vaikka se oli hauska, niin mä en niinku ihan siihen ideaan sillä lailla kuitenkaan oo tottunut. Se oli sellainen, joka jäi hieman negatiivisena mieleen. Se esityshän oli hirveän luova. Sen positiivisuus oli siinä." (Vanhempi nainen)

"Ja sitte tuota, kun on pienenä opetettu, että ruoalla ei saa leikkiä, sitten kun se meni jossakin vaiheessa siihen, että niillä työkaluilla ruvettiin niinkun tavallaan tuhoamaan sitä ruokaa, että se ruoanlaitto ei enää ollutkaan pääasia. Siinä vaiheessa mulla rupes vastustamaan." (Nuorempi mies)

Mielipiteistä kävi ilmi myös, että moni läsnäolija ei itse tilaisuudessa vielä tietoisesti tullut ajatelleeksi esityksen vaikutusta. Pohdinta ja mielipiteiden muodostaminen tulivat jälkeinpäin vasta seuraavien päivien aikana. Tämä tuli esille esimerkiksi seuraavasta vanhemman naishenkilön mielipiteestä:

"Toi oli hyvä kun Tero sanoi, että suhtautuminen ruokaan ja se on ihan totta, mäkään en ajatellut siellä mutta jälkeinpäin huomasin myös, että tämä ruoalla leikkiminen oli yksi asia joka siinä esityksessä mua ärsytti todella paljon. Mäkään en siellä erottanut että mistä tämä ärsytys tuli, mutta jälkeinpäin olen tämän ymmärtänyt." (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Kahden elämyksen välinen ero tuli selvimmin esille, jos henkilö tuli pienoishäytelmän jälkeen suoraan kokkisotaesitykseen. Näiden kokemusten välinen kontrasti koettiin suurimmaksi: siirtyminen eskapistisesta elämyksestä, jossa tunnelma ja ilmapiiri oli osallistava mutta hyvin rauhallinen, keskelle kokkisotaa, jossa tunnelma oli äänekäs, hersyvä ja värikäs. Eräs vanhempi naishenkilö kuvasi tunteuksiaan monisanaisesti:

"Mulle tuli kanssa kauhea konflikti. Ensin oli Karinin kahvitus ja sitten tämä näin (viittaa kokkisotaan). Ja mä olen kanssa oppinut isoäidiltäni semmosia tapoja, joita noudatan edelleenkin. Mä en esimerkiksi koskaan laita leipää väärinpäin mihinkään esille enkä säilöön. Kuka tahansa ihminen laittaa leipää väärinpäin,

niin mä käännän sen tai sämpylän oikein päin. Mulla on semmosia perusasioita, joita mä olen oppinut isoäidiltäni, että ruokaa täytyy kunnioittaa ja sen hankkiminen on ollut kauhean työn takana.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

”Niin äärettömän ihanana ja voimakkaana koin sen Karinin kahviaikaisen elämyksen, isoäitini on elänyt juuri silloin, siis sitä nuoren tytön ja naisen elämää ja opetellut ruoanlaittoa ja kaikkea. Sitten mä menen sinne toiseen päähän, jossa sotketaan tuolla tavoin, niin se oli kuin pyhäinhäväistys se ruoalla sotkeminen. Se on varmaan yksi syy miksi en katso sitä televisiostakaan, vaikka niissä ei sotketaakaan ruokaa.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Edellä oleva mielipide osoittaa, miten voimakkaasti jotkut kokevat ruoan ja ruokailun. Ruoka liittyy elämän tärkeisiin perusarvoihin, joita haluaa kunnioitettavan. Monien kohdalla vaikutti, että asenne oli omaksuttu jo varhain lapsuudessa.

Taulukko 23. Viihteelliseen elämyspalveluun liittyneet kuvaukset

Kokkisota		
Kognitiot = arvioinnit elämyksestä	Affektiot = tunnekuvaukset elämyksestä	Toiminnot, joita elämys synnytti
ammattitaitoinen luova hyvin valmisteltu	piristävä hullunkurinen yllättävä humoristinen leikkimielinen kiusallinen ärsyttävä hävettävä	taputuksia naurua pohdintaa (puolesta vai vastaan)

Joitakin osallistujia ärsytti kokkisodassa sen pitkä kesto aika, vaikka se oli sama kuin muillakin tapahtumilla. Voidaan pohtia, mitkä syyt johtivat tällaiseen kokemukseen. Olivatko taustalla näissä tuntemuksissa juuri häpeän ja ärtymyksen kokemukset, kun vaikutelma pitkiksi venyneistä minuuteista syntyi? Eräs läsnäolija puki tuntemuksensa sanoiksi näin:

”Ehkä se kokkisota meni vähän pitkäksi. Ehkä se vähän puutui matkan varrella.” (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Kokkisota ei tuottanut mitään sellaista reaktiota, joka voitaisiin tulkita käyttäytymistä muuttavaksi tai toiminnallisen tason kokemukseksi. Vahvoja affektiivisia reaktioita puolesta ja vastaan sen sijaan esiintyi runsaasti. Edellisessä taulukossa 23 on yhteenveto viihteellisessä elämyksessä todetuista eri tietoisuuden tasojen reaktioista.

4.3.4 Esteettisen ruokaelämyspalvelun synnyttäminen ja sen herättämät kuluttajakokemukset

Neljäntenä elämystyyppinä oli esteettinen ruokaelämys, Floran päivän illallinen. Havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että ruokailutapahtuma oli erittäin onnistunut kokonaisuus. Tunnelma oli korkealla, kun ruokailu alkoi. Ihmiset jonottivat rauhallisesti vuoroaan noutopöydän jonoissa ja monet tarkastelivat ympäristöään uteliaana. Tämä voitiin havaita helposti tilannetta tarkkailemalla ja välittömiä reaktioita ja kommentteja kuuntelemalla. (Havaintomuistiinpanot 19.05.04)

Kognitiivisen tason kokemukset. Moni vieras tuli kyselemään erikseen koristeiluista. Useat kysymykset paljastivat, että kokemus oli herättänyt kognitiivisen tason tarpeita. Haluttiin ottaa selvää, mistä erilaisia asioita on tehty tai hankittu. Erityistä kiinnostusta osoitettiin pöytäliinoja, lasiastioita ja niiden tukijalkoja, vesisumulaitetta ja ruokailijoiden pöydissä koristeena olevaa sisalkuitua kohtaan. Myös keittiön kokit saivat vastailia moniin ruokaa koskeviin kysymyksiin. (Havaintomuistiinpanot 19.05.04)

Muuan mieshenkilö kiinnitti huomiota ainoastaan siihen, miten kaikki käytännön järjestelyt ruokailussa sujuivat, mutta ei kommentoinut mitään pöydistä.

”Mä muistan että se ruokailu toimi sujuvasti ja ruoka oli erinomaista.” (Vanhempi mies) (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Esteettiset asiat eivät ilmeisesti olleet hänelle niitä merkityksellisimpiä tekijöitä, vaan tärkeintä olivat lähinnä toiminnan sujuvuus ja ruoan maku, jotka hän olikin todennut hyväksi.

Affektiivisen tason kokemukset. Myös affektiivisen tason reaktioita saavutettiin monissa kokemuksissa, mikä kävi selvästi esille useissa salin koristelua, kattauksia ja itse ruokaa koskevissa ihmettelevissä ja ihailevissa kommenteissa. Ruokapöytien epätavallinen muoto ja ilme sekä vahva väritys vaikuttivat selvästi vieraisiin. Tämän saattoi todeta jokainen paikalla läsnä ollut. Juhlaruoka koettiin maullaan suussa sulavaksi ja myös esillepanoltaan kauniiksi ja vaikuttavaksi. Vanhempi haastateltu nainen kertoi tosin ihmettelevänsä sitä, etteivät ihmiset osaa käyttäytyä etiketin mukaan noutopöytätarjoilussa. Tämä havainto herätti hänessä selvästi hieman ärtyneen tunnereaktion. Myös täytekakussa olevat elävät kukat hämmästyttivät. Moni ihmetteli, saako niitä tosiaan syödä, ja kyseli niiden alkuperää.

Yhteinen illallinen oli pyritty suunnittelemaan esteettisesti mahdollisimman kauniiksi ja vaikuttavaksi ruokailutapahtumaksi ja se oli eräänlainen huipentuma illalle. Monet olivat odottaneet sitä kovasti nähtyään vilahduksia houkuttelevista

pöydistä jo aikaisemmin illan kuluessa. Heti ruokailun jälkeen haastateltiin kahta vierasta, joista vanhempi mieshenkilö mainitsi makukokemuksistaan seuraavaa:

”Täyteläiset vaikutelmat näin jälkeinpäin. Kyllä se graavisiika ja palsternakka oli hyviä. Ne jäi erityisesti mieleen ja yllättävää oli, että ne ei ollukkaa niin tulisia kuin miltä ne näytti.” (Haastattelu 19.05.04)

Vaikka naiset yleisesti osoittavat enemmän kiinnostusta esteettisiä asioita kohtaan, kyseinen vanhempi mieshenkilö oli pannut merkille myös esteettisiä seikkoja:

”Sehän oli ihan niinku juhlapöytä, värit oli soinnutettu ja kaikki muukin oli sillä lailla hienosti, se toi jo puoli ruokaa siihen.” (Haastattelu 19.05.04)

Samankaltaisia mielipiteitä tuli selkeästi esille myös ryhmäkeskustelijoiden arvioissa. Ruokapöytien visuaalinen ilme oli monien mielestä vaikuttava ja mieleenpainuva. Ihmiset kokivat ilon ja tyytyväisyyden tunteita ja osoittivat avoimesti kiinnostustaan ruokaa ja sen esillepanoa kohtaan. Monet pysähtyivät ihailemaan ja lausuiivat mielipiteensä myös ääneen. Kyseltiin, miten kaikki on saatu aikaan ja mistä ideat on saatu sekä mistä esineistöä ja koristeita on hankittu. (Havaintomuistiinpanot ja haastattelu 19.05.04) Myös ateriakokonaisuutta pidettiin onnistuneena. Ruoka oli kaunista ja kevyttä, mutta myös suussa sulavaa. Seuraavista ryhmäkeskustelijoiden mielipiteistä (22.09.04) käy parhaiten ilmi, miten esteettinen elämys vaikutti vierailijoihin ja millaisia reaktioita se tuotti. Kaikki alla mainitut ovat vanhempien naisvieraiden mielipiteitä.

”Ruoka oli äärimmäisen hyvää ja kauniisti esille pantu. - - Mulle jäi erityisesti mieleen kaikki kauniit kattaukset ja sellaiset. Muistan kun sinne oli tehty niinku pitkään pöytään sillai tosi mukavasti ja ehkä itsekin just sillä silmällä katsoo kun järjestää perhejuhlia tai muita, että tosiaan sellainen idearikkaus, kauneus ja esteettisyys näkyi siinä kaikessa ja siinä ympäristössä ja jäi mulle erityisesti mieleen.” (Vanhempi nainen)

”Ruoka oli niin esteettisesti ja kauniisti esille laitettu. Piti vaan seistä sen upean pöydän äärellä ja katsella ja miettiä mitä ottaisin ensimmäisellä kerralla.” (Vanhempi nainen)

”Mä katsoin sitä upeaa pöytärivistöä jossa oli nämä erilaiset värit. Mä ensin katsoin sitä pitkän aikaa, että hyvä ihme, että siinähan on ne liekit ja sitten kun läksin sinne jonoon, sitä oli vain hyvin tarkkaavainen kauan aikaa kaiken suhteen. Tutkin kauan aikaa esimerkiksi niitä lasiastioita ja kysyinkin siellä joltain, että mistä nää on?” (Vanhempi nainen)

”Oli tosi hyviä keksintöjä ruoan esille asettamiseksi ja tota tietysti ruoka oli hyvää ja sitä oli riittävästi, viinit myös oli hyviä. Ruoka oli kohokohta, jota odotti ja

joka kruunaa kaiken. Ilman muuta se oli semmonen, jonka suhteen ei ollut pienintäkään epäilystä etteikö täällä hyvää ruokaa ole.” (Vanhempi nainen)

Esteettinen kokemus oli jopa liiankin voimakas, sillä joillakin vieraililla se vei huomiota pois ruokanautinnosta. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavista kommentteista.

”Mulle jäi kans mieleen ne ihanat pöydät. Mä en kyllä muista mitä oli ruokana, mä en niinku muista ihan tarkkaan, mutta sen noutopöydän mä muistan...” (Nuorempi nainen) (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

”Mulle on tullu sellainen mielikuva vaan, että sen tietää jo ennalta odottaa, että teidän talossa tämä ruoka-asia on hoidettu loistavasti, kaikki on kaunista. Sitten kun maistaa ruokaa, niin kaikki maistuu niin tosi hyvältä. En minäkään muista tarkasti mitä oli ruokana, ne pöydät on jääny kyllä mieleen. Siellä taisi olla paljon ainakin kasviksia eri muodoissaan. Siellä voi saada sellaista ruokaa, että se on tosi hyvää ja siinä ei ole yhtään kaloreita.” (Nuorempi nainen) (Ryhmäkeskustelu 22.09.04)

Vanhempi naishenkilö kuvasi kokemustaan rikkaasti ja laveasti. Hän oli ehtinyt panna merkille monia asioita ruoan esillepanossa, kattauksissa ja salin koristeissa. Nämä havainnot ovat kognitiivisen tason reaktioita. Hän kertoi havainnoivansa asioita paljon silmällä ja kiinnostuneensa heti värikkäistä pöydistä ja miettineensä, mistä ne on tehty ja saatu. Hänen kommentteihinsa sisältyy myös paljon kuvauksia affektiivisista kokemuksista, jollaiseksi on mielestäni tulkittava ”täysi kymppi”-maininta. Kokemuksellisesti arvioituna tuollainen maininta pitää sisälleen paljon erilaisia laatuadjektiiveja, jotka henkilön reaktioista päätellen olivat erittäin myönteisiä. Vahvoista affektiivisista reaktioista kertoo sinänsä jo hänen kiinnostuneisuutensa taso. Hänen mielipiteistään heijastui kokeneisuus, sillä hän kertoi osallistuneensa monenlaisiin ruokatilaisuuksiin elämänsä aikana. Hän arvioi tätä kokemustaan haastattelussa (19.05.04) näin:

”Näin vanhaksi ihmiseksi olen osallistunut kaikenlaisiin ruokailutapahtumiin useammassa maassa. Tämä oli kokemuksena täysi kymppi.”

”Kiinnitin huomiota siihen, että tässä oli myös ruokailijoiden pöydät koristeltu samaan tyyliin, koristelu jatkui koko tilassa, se ei loppunut kesken. Sitten havaitsin ne ihanat lasiastiat. Mistä te olette ne saaneet?”

”Ja just toi idearikkaus ja tyylin pysyminen teki vaikutuksen. Aika usein näkee, että on vain koristeltu kaikilla niillä koristeilla, mitä löytyy, että ei sillai osata valita. Ruoathan oli tietenkin aivan erinomaiset.”

Hänen kuvauksessaan tuli esille todella monia asioita. Ylipäätään koko iltaa hän piti aivan uskomattomana, ja huomasi oivallisia esimerkkejä siitä, miten huolella

pitää elämystä suunnitella. Hän painotti mielipiteessään (haastattelu 19.05.04) osallistamisen merkitystä ja sen vaikutusta yhteishenkeen.

”Kyllähän tästä näki selvästi sen, että ihmisillä on ideoita ja että on

tehty paljon töitä. Miten esimerkiksi osallistat satakin ihmistä, jotka eivät etukäteen tiedä siitä mitään? Niin että se menee sujuvasti, kuten tässä. Senkin voi näköjään tehdä ja osata.”

”Aika paljon pitää tietää ja osata ja järjestää etukäteen, että ei se ihan yhtäkkiä onnistu.”

Tässä esimerkissä tulee esille jo vivahteita toiminnallisen tason kokemuksista, kun hän mainitsee osallistamisen haasteellisuudesta. Kommentti paljastaa, että henkilö on ajatellut, miten ruokaelämystapahtuma käytännössä toteutetaan tai voitaisiin toteuttaa. Se ei kuitenkaan varmuudella paljasta sitä, suunnitteliko hän mielessään jotakin vastaavaa vai oliko kyse vain ihmettelystä ja kysymyksen esittämisestä.

Toiminnallisen tason kokemukset. Toiminnallisen tason kokemuksina mainittakoon, että varsinkin monet naiset tulivat mainitsemaan illan kuluessa saaneensa paljon hyviä vinkkejä omia kesäjuhliin ajatellen ja kyselivät kaikenlaisten ideoiden alkuperää ja hankintalähteitä erittäin tarkasti. Joitakin viitteitä toiminnallisen tason aktivoitumisesta saatiin eräiltä vanhemmilta naishenkilöiltä. Eräs kertoi saaneensa kattauksista hyviä ideoita omiin perhejuhliinsa. Toinen puolestaan kertoi etsivänsä vastaavanlaisia lasivateja omiin juhliinsa ja kyseli, mistä ne oli hankittu. Näistä reaktioista voidaan päätellä, että esteettinen elämys on ainakin joihinkin vanhempiin naishenkilöihin jättänyt pysyvän muistijäljen ja halun itse toteuttaa samantapaista. Esteettinen elämys koetaan yleensä passiivisesti ja sisäisenä kokemuksena.

Vanhempi naishenkilö piti tärkeänä myös koko illan aikana vallinnutta yhteishenkeä ja toi esille sen säilymiseen vaikuttaneen tärkeän asian:

”Se mikä tässä illassa on myös ollut hyvä puoli on, että tässä ei ole tullut semmosta ironiaa eikä kaksimielisiä vitsejä. Se on tosi positiivinen asia, ne on niin halpoja ja usein käytettyjä keinoja.” (Haastattelu 19.05.04)

Tämä mielipide oli yllättävä. Se kuvastaa myös hyvin sitä, miten monipuolisesti vieraat arvioivat kokemuksiaan jälkeenpäin. Seuraavassa taulukossa 24 on eriteltynä esteettisessä elämyksessä todettuja eri tietoisuuden tasojen reaktioita.

Taulukko 24. Esteettiseen elämyspalveluun liittyneet kuvaukset

Kognitiot = arvioinnit elämäksestä	Affektiot = tunnekuvaudet elämäksestä	Toiminnot, joita elämys synnytti
sujuvasti järjestetty erikoinen esillepanoltaan luova	maukas, aromikas upea värikäs esteettinen, kaunis kokonaisuus hämmästyttävä ”täysi kymppi”	utelaisuutta omien ideoiden kehittelyä keskittynyttä tarkkailua ja mieleen painamista toteuttajiin kohdistuneen kysymysten tulvan

4.4 Yhteenveto eri tavalla asiakasta osallistavien elämysperusteisten ruokapalvelujen toteuttamisesta ja johtamisesta

Floran päivän kokonaisuudessa neljä ruokaan liittyvää elämyspalvelua tuottivat Pinen ja Gilmoren mallin elämästyyppisiin hyvin istuvia kokemuskuvauksia. Selvästi vähiten reaktioita aiheutti viihteellinen elämys, kun taas sille täytenä vastakohtana toimi eskapistinen elämys. Sekä esteettinen että opetuksellinen elämys tuottivat melko tasapuolisesti eri tietoisuuden tasoihin liitettäviä reaktioita. Voidaan todeta, että Pinen ja Gilmoren mallin mukaisesti kokijan aktiivisuus/passiivisuus ja kokemuksen syvällisyys/pinnallisuus vaikuttavat siihen, miten elämyksellisenä kuluttaja palvelun kokee. Elämyspalvelutyypin toteutuksesta saatujen kokemusten pohjalta voidaan todeta, että näitä asioita palvelussa varioimalla kuluttajien kokemuksiin kyetään tavoitteellisesti vaikuttamaan ja elämyksellisiä kokemuksia synnyttämään. Taulukossa 25 on yhteenveto eritasoisiin kokemuksiin liittyvistä kokemuskuvauksista neljässä elämyspalvelutyypissä. Tulokset vahvistavat omalta osaltaan myös Pinen ja Gilmoren teorian paikkansa-pitävyyden. Sulkeissa olevat numerot kertovat kuluttajilta kerättyjen erilaisten reaktioiden lukumäärän kussakin elämästyyppissä.

Taulukko 25. Yhteenvedo eritasoisiiin kokemuksiin liittyvistä kokemuskuvauksista neljässä elämyspalvelutyypissä

Elämyspalvelu- tyyppi	Kognitiot= arvioinnit elämäyksestä	Affektiot = tunne- kuvaukset elämyk- sestä	Toiminnot, joita elä- mys synnytti
Opetuksellinen (Karjalanpiira- koiden leipomi- nen)	*onnistunut *sujuva *hallittu *sopivan haasteellinen (4)	*mielenkiintoinen *innostava *yllätyksellinen *ihana *iloinen ja hilpeä *jännittävä (6)	*vilkas keskustelu *uuden taidon oppiminen *tekemisen keskittyneisyys *kiinnostuksen herääminen (4)
Eskapistinen (Karinin nimipäivät)	*tyylillä ja huolella toteutettu *ajan hengen mukainen *viimeistely *ammattitaitoinen *hyvä kokonaisuus *aito ja paikallinen *työläs ja vaativa suoritus (7)	*mielenkiintoinen *yllätyksellinen *jännittävä *hauska *kaunis *viehättävä *taianomainen *nostalginen *kiireetön *vaikuttava (10)	*kiinnostuksen herääminen *ajatusprosessin käynnistyminen omasta soveltami- sesta *ideoiden syntyminen *ajan ja paikan unohtaminen *juoneen uppoutu- minen *odotusten ylittyminen (6)
Viihteellinen (Kokkisota)	*ammattitaitoinen *luova *hyvin valmisteltu (3)	*piristävä *hullunkurinen *yllättävä *humoristinen *leikkimielinen *kiusallinen, ärsyttävä *hävettävä (7)	*taputuksia *naurua *pohdinta (puolesta vai vastaan) (3)
Esteettinen (Floranpäivän illallinen)	*sujuvasti järjestetty *erikoinen esillepano *luova (3)	*maukas *aromikas *värikäs *esteettinen, kaunis *hämmästyttävä *”täysi kymppi” (6)	*uteliaisuuden herääminen *omien ideoiden kehittäminen *tarkkaavaisuuden keskittyminen *aktiivinen mieleen- painaminen *kysymysten esittäminen toteuttajille (5)

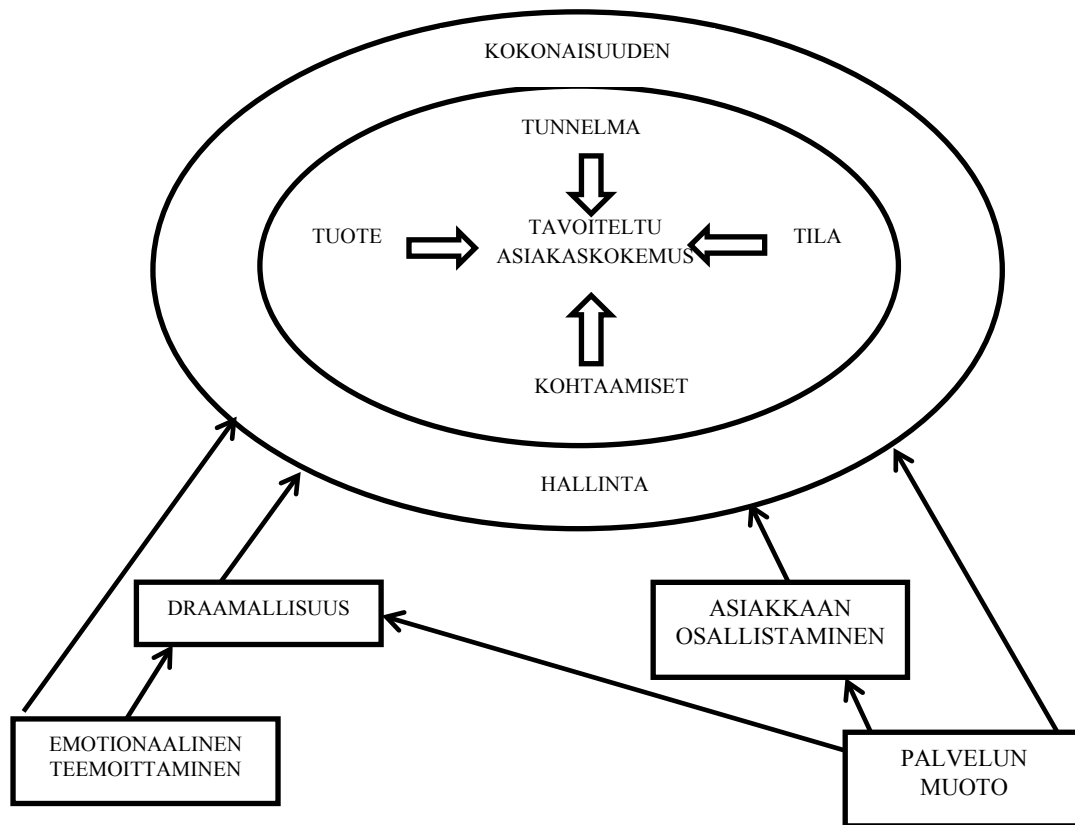
Pinen ja Gilmoren elämysavaruusmallin pohjalle rakennetuista elämyspalvelutyypeistä jokainen perustui erilaiseen kokemustyyppiin. Tapahtumat poikkesivat toisistaan toteutuksina täysin mutta myös suunnittelun ja johtamisen kannalta. Tee-

mojen ja draamallisuuden lisäksi kokemuksellinen perusta (kokemusalusta) ja palvelun muoto vaihtelivat jokaisessa palvelutyypissä. Tällainen tilanne tuotti suuret haasteet tila-, henkilökunta- ja esineistöresursseille samoin kuin kokonaisuuden hallinnalle.

Palvelun muoto vaikuttaa ratkaisevasti palveluprosessin suunnitteluun ja resurssitarpeeseen. Palvelun muoto riippuu ruokapalveluissa ennen kaikkea valitusta tarjotavasta, mutta myös siitä, minkälaista kokemusta halutaan tuottaa vieraille (esimerkiksi aisti-, tunne-, ajatus-, toiminta tai yhteenkuuluvuuden kokemuksia).

Esimerkiksi toimintakokemukset vaativat käytännössä aivan erilaista aktivointia kuin aistikokemukset. Kaikissa Floran päivän kokeiluissa ei ollut kyse perinteisestä ruoan nauttimisesta, vaan ne tarjosivat monenlaisia kokemuksia ja aktiviteetteja ja lisäksi ne oli suunniteltu asiakkaiden aktiivisuuden ja paneutumisen asteen mukaan erilaisiksi. Juuri tämä toi palvelun muodon ja asiakkaiden osallistamistapojen suunnittelulle suuren haasteen. Sen miettiminen, miten saadaan vieras houkuteltua mukaan toimintaan ja panemaan myös itsensä sopivasti likoon oman kokemuksensa laadun parantamiseksi, osoittautui näiden elämyspalvelutapahtumien perusteella keskeisen tärkeäksi suunnittelun kohteeksi. Joissakin elämyspalvelutyypeissä aktivointi ja osallistaminen on kenties vain virinneytyden hetkellistä lisäämistä ja joissakin toisissa taas vieraan viemistä konkreettisella tavalla, fyysisesti mukaan toimintaan.

Näin ollen ruokaelämyspalvelun tuottamisen ja johtamisen prosessia kuvaavaa malli täydentyy palvelun muodolla ja asiakkaan osallistamisella (kuvio 13). Palveluprosessien jokaiseen vaiheeseen ja yksityiskohtaan on paneuduttava. Muoto vaikuttaa myös siihen, minkälaisia muotoja draamallisuus tapahtumassa saa. Valittu muoto vaikuttaa siis oleellisella tavalla kokonaisuuden hallinnan onnistumiseen.



Kuvio 13. Asiakkaan osallistamista varioivan ruokaelämyspalvelun tuottamisen prosessia ja johtamista kuvaava puitemalli

5 RUOKAELÄMYSPALVELUN KONSEPTOINTI, MUOTOILU JA TOTEUTTAMINEN YRITYKSESSÄ

Tämän luvun tavoitteena on kerätä kokemuksia ja oivalluksia, miten suuren mittakaavan teatterimainen ruokaelämyspalvelu tuotetaan käytännössä ja johdetaan yhteistyössä yrityksen kanssa. Teoreettisessa tarkastelussa keskitytään palvelun konseptointiin ja palvelumuotoiluun. Luvun tavoitteena on tarkastella myös palvelumuotoilun periaatteiden soveltamista ja toimivuutta ravintola-alan pk-yrityksessä ruokaelämystapahtuman luomisessa. Luvun lopussa kuvataan ja analysoidaan ruokaelämystapahtuman toteuttamisen ja johtamisen onnistumista ravintola-alalla toimivassa yrityksessä, ravintola Pitkä-Jussissa. Siellä toteutettiin mahdollisimman pitkälle teemoitettu elämisperusteinen ruokatapahtuma Andante Festivo opiskelijaryhmän ja yrityksen organisaation yhteistyönä.

5.1 Ruokaelämyspalvelun konseptointi

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2010: 18–19; Sammallahhti 2009). Määritelmä siis korostaa maailman muuttumista ja keskeisiä toimintalinjoja. Muuttuvassa maailmassa yritys joutuu jatkuvasti sopeutumaan muutoksiin, vaikuttamaan ympäristöönsä ja valitsemaan oman toimintaympäristönsä. Etenkin ravintola-alalla nämä haasteet ovat todellisia. Palvelukonseptit uhkaavat hiipua nopeasti, ellei toimintaympäristön muutoksiin reagoida, sillä ala on hyvin kompleksinen ja dynaaminen.

Liiketoiminnan konseptoinnin käsite on hyvin lähellä liikeidean käsitettä ja se osoittaa, mitkä ovat liiketoiminnan menestyksen avaintekijät. Se on ajatusmalli, jolla liiketoimintaa pyöritetään. Liiketoimintakonseptit ovat seurausta innovaatioprosessista ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisesta (Lindman 2007: 197). Enemmistö yrityksistä – myös pk-yrityksistä – koostuu useista liiketoiminnoista. Eri liiketoiminta-alueilla on erilaisia tarpeita ja asiakkaita. Kilpailijat ja kilpailutilanteet poikkeavat toisistaan, ja vaadittavat resurssit ja osaaminen ovat erilaisia. Emme siis pysty myöskään strategiatyössä suoraviivaisesti hakemaan menestystä koko organisaatiolle, vaan meidän on haettava menestystä eri liiketoiminta-alueille (Kamensky 2010). Ravintolayritykset sijaitsevat usein hotellien yhteydessä ja yrityksissä voi olla monia erilaisiin toimintoihin perustuvia liiketoiminta-alueita, kuten esimerkiksi ravintola-, majoitus- ja kokouspalvelut. Liiketoiminta-alueet voivat olla eriytettyjä myös asiakkaiden mukaan, kuten ko-

kous-, lounas- ja perheasiakkaat. Mikäli asiakkaille tarjottavat palvelupaketit eroavat selvästi toisistaan, on järkevää tehdä niille omat liiketoimintastrategiat ja palvelukonseptit, koska ne kilpailevat eri markkinoilla. Liiketoimintastrategiasta käytetään yleisesti myös nimitystä kilpailustrategia, koska liiketoimintatasolla pyritään strategian avulla menestymään kilpailussa. Yrityksen liiketoimintastrategioiden ydinsana on kilpailuetu. On tärkeä tietää, miten kilpailuetuja saavutetaan tai ylläpidetään ja miten niitä vahvistetaan. Kun kilpailuetua ei ole, yritykseltä ikään kuin puuttuu koko strategia (Kamensky 2010: 228-229). On tunnettava itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa. Todellisia kilpailuetuja voivat olla vain ne tekijät, jotka ovat asiakkaiden kokemia arvoja ja hyötyjä.

Kilpailuetu voi perustua moniin eri tekijöihin. Tutkijoiden esittämistä mielipiteistä kuuluisin on Porterin näkemys (1980). Hän esittää, että kilpailuetu voidaan saavuttaa joko erilaistamisen tai kustannusjohtajuuden kautta. On myös esitetty, että kilpailuetu voi perustua yrityksen taitoihin, kykyihin ja resurssien erityiseen käyttöön (Day & Wensley 1988; Grunert & Hildebrandt 2004), tuotetarjontaan, hinnoittelustrategiaan tai jakelusysteemiin (Lindman 2007) tai yrityksen näkymätömiin resursseihin (Hoffman 2000; Galbreath 2004). Liiketoimintastrategioiden luomisessa peruskysymys on, miten erotutaan kilpailijoista? Hyvän liiketoimintastrategian laatiminen edellyttää hyvää näkemystä toimintaympäristöstä. On pysyttävä erottamaan olennaiset asiat vähemmän tärkeistä ja näkemään asioiden väliset vuorovaikutussuhteet (Kamensky 2010).

On syytä erottaa myös kaksi laajaa liiketoimintamallien kustannusrakennetta toisistaan, kustannus- ja arvovetoiset mallit. Kustannusvetoiset mallit fokusoivat kustannusten minimoimiseen kaikkialla missä mahdollista. Arvovetoiset mallit puolestaan eivät huolehdi kaikkein keskeisimmin kustannustasosta, vaan fokusoivat sen sijaan arvon luomiseen. Premium-hintatasoon pyritään, ja yhdessä korkeatasoisen ja henkilökohtaisen palvelun kanssa se on luonteenomaista arvovetoiselle liiketoiminnalle (Osterwalder & Pigneur 2010: 41).

Jos ajatellaan elämysruokapalvelukonseptin kehittämistä tyypillisessä ravintola-alan yrityksessä, lähinnä soveltuva strateginen päädraiveri voisi olla differointilähtöisyys, koska toimialalla on monia erilaistamisen mahdollisuuksia. Toisaalta elämysten tuottaminen ja niiden hinnoittelu ei sovellu lähtökohtaisesti kustannuslähtöisyyteen, vaan toiminta on perusluonteeltaan arvovetoista. Tällaisessa toiminnassa ei ole tarkoitus unohtaa kustannusten tarkkailua, mutta sitä vaan ei pidetä toiminnan päädraiverina. Uusi elämyksellinen ruokapalvelukonsepti voi parhaimmassa tapauksessa olla onnistunut strateginen arvoinnovaatio, johon voi perustua yrityksen menestys ja joka voi saada aikaan ratkaisevimman eron suhteessa kilpailijoihin. Muita keskeisiä strategioita kyseisessä toiminnassa sopisi olemaan

asiakaslähtöisyys, jossa korostuu asiakkaan kokeminen ja jossa yhdessä asiakkaiden kanssa luodaan ainutlaatuista arvoa. Myös tuote/palvelu-, osaamis- ja verkostolähtöisyys voivat ruokaelämyspalvelujen konseptoinnissa tulla tärkeiksi tekijöiksi etenkin pk-yrityksillä. Nämä voivat olla edellä Hoffmanin ja Galbreathin esiin tuomia näkymättömiä resursseja, joilla on mahdollisuus luoda pysyvyyttä. Hyvin usein matkailu- ja ravintola-alan yrityksissä myös sijainnista voi tulla keskeinen strateginen tekijä. Tärkeintä on, että jokainen yritys kykenee havaitsemaan omat liiketoimintamahdollisuutensa ja pystyy löytämään hyvän tasapainon oman osaamisen ja resurssien, kilpailutilanteen ja asiakkaiden tarpeiden välille.

Palvelukonsepti on ydinelementti palvelumuotoilun, palvelun kehittämisen ja innovaation prosessissa (Scheuing & Johnson 1989; Tax & Stuart 1997). Palvelukonsepti on käsitteenä hyvin laaja-alainen, eikä sille ole muodostettu yksiselitteistä määritelmää. Se on keskeinen osatekijä palvelujen suunnittelussa ja uuden palvelun kehittämisessä. Palvelukonseptilla määritellään, mitä palveluntarjoaja myy tai tarjoaa asiakkaan ostettavaksi tai käytettäväksi. (Aaltonen, Siltaloppi & Puhto 2011: 14.) Arvon käsite on keskeinen monissa palvelukonseptin määrittelyissä (esimerkiksi VanLooy, Gemmel & VanDierdonck 2003; Clark, Johnston & Shulver 2000). Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen korostuu määritelmissä, mutta niissä on monia käsityksiä siitä, millä tavalla ja missä vaiheessa asiakkaiden tarpeet tulisi ottaa huomioon palvelukonseptissa. Palvelukonseptin avulla voidaan identifioida asiakkaalle tuotettu arvo ja asiakkaan odottama arvo. Asiakas kehittää mielessään arvon arvioimalla palvelun monia eri ominaisuuksia koostamalla niistä oman yhdistelmän, johon arvo perustuu. Kun palvelukonsepti määritellään arvotermien avulla, se tuo esiin havaitsemisen elementin. Palvelukonseptissa määritellään, kuinka palveluorganisaatio haluaa, että sen palvelut havaitaan. (Edvardsson & Olsson 1996.) Näin ollen havaitsemisen johtamisesta tulee hyvin kriittinen asia palveluissa, jotka ovat vaikeasti käsitettäviä. Edvardsson ja Olsson (1996: 145) toteavatkin: ”Sitä mitä asiakas ei havaitse, sitä ei ole.”

Palvelukonseptin pitäisi ilmaista, kuinka kaikki palvelun osatekijät voivat myötävaikuttaa palvelupaketin havaitsemiseen. Edvardsson ja Olsson näkevät palvelukonseptin yksityiskohtaisena kuvauksena siitä, mitä on tehtävä asiakkaan hyväksi ja kuinka tämä voidaan saavuttaa. Havaintojen johtamisella on perinteisesti ollut hyvin tärkeä rooli markkinointiviestinnässä. Asiakkaiden havaintoihin vaikuttavat paljon myös fyysiset, inhimilliset ja operationaaliset palvelusuunnittelun osatekijät (Bitner 1992; Grace & O’Cass 2004). Palvelukonseptin pitäisi pystyä ilmaisemaan, kuinka kaikki palvelun osatekijät vaikuttavat palvelupaketin havaitsemiseen. Sen lisäksi, että havaintojen johtaminen on keskeistä asiakkaiden odotusten luomisessa, se myötävaikuttaa myös työntekijöiden mahdollisuuksiin hahmottaa selkeämmin tuottamaansa palvelua.

Clark, Johnston & Shulver (2000: 72) määrittelevät palvelukonseptin käsitteellä ”service in the mind”, mikä on lähempänä nykyaikaista ajattelutapaa. Kyse on palvelukokonaisuuden mentaalisesta kuvasta, ja konsepti kiteyttää palvelun arvon, muodon ja toiminnan, kokemuksen sekä palvelun lopputulokset. Tässä määritelmässä arvo tarkoittaa sitä, mistä asiakkaat ovat halukkaita maksamaan. Muoto ja toiminta tarkoittavat palvelun yleistä muotoa, sitä, kuinka se on luotu ja kuinka se toimii. Kokemus tarkoittaa kokemuksen kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Lopputulokset tarkoittavat niitä hyötyjä, todettuja tai oletettuja hyötyjä, joita palvelu tuottaa asiakkaalle ja organisaatiolle (Clark, Johnston & Shulver 2000: 72–73). Palvelukonsepti ottaa kantaa siihen, miten organisaatio toimii ja mitä asiakkaat odottavat nykyhetkessä. Goldstein et al. (2002) toteavat, että palvelukonsepti konkretisoi tarjottavan palvelun luonteen. Se voi toimia määräävänä ohjaajana kaikilla tasoilla palvelun suunnittelua koskevissa päätöksissä.

Myös elämysruokapalvelun kohdalla kyse on mentaalisesta kuvasta ruokapalvelukokonaisuudesta. Se on kokonaiskokemus, jossa ruokapalvelukonsepti on enemmän kuin elementtiensä muodostama paketti. Siihen liittyvät kaikki asianosaiset eli yrityksen johto, työntekijät ja asiakkaat. Tuulaniemi (2011) määrittelee palvelukonseptin palvelun suureksi kuvaksi, jossa kuvataan keskeinen liikeidea ja esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista. Tuulaniemen määritelmään (2011) sisältyy myös ajatus mahdollisuudesta kehittää konseptia jatkuvasti. Tämä on nykyaikainen käsitys, johon sisältyy ajatus siitä, että asiakkaat kehittävät palveluntuottajien kanssa yhdessä palvelua jatkuvasti muuntuvassa ja kehittyvässä vuorovaikutusprosessissa (co-creation).

Monet tutkijat, kuten Lynn Schostack (1984), Scheuing ja Johnson (1989), Wilhelmsson ja Edvardsson (1994), Edvardsson ja Olsson (1996), Tax ja Stuart (1997), Kokko (1999) ja Kinnunen (2001) ovat tuottaneet malleja palvelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Vaikka ajatukset ovat olleet oikeaan osuneita ja nykyaikanakin vielä käyttökelpoisia, malleista mikään ei ole sellaisenaan pätevä sovellettavaksi ruokaelämyspalvelujen luomiseen ja johtamiseen. Niissä korostuvat palvelun fyysisen suorittamisen vaiheet, mutta ruokaelämyspalveluihin sisältyy paljon tilannekohtaista vaihtelua ja kustomointia. Emootioiden ja ainutkertaisuuden synnyttämiseen liittyvien seikkojen tulisi korostua enemmän samoin kuin kehittämisen prosessinomaisuuden. Mallien puutteena yleisesti on myös se, että niissä ei korosteta jatkuvan kehittämisen ideaa. Mielestäni mikään konsepti ei ole lopullinen, vaan se täytyisi alistaa jatkuvalla kehittämiselle. Edellä mainituista Edvardsson ja Olsson (1996) ovat mallissaan parhaiten korostaneet palvelujen syntymistä vasta asiakasprosessissa ja nähneet palvelujen alati kehittyvän ja prosessimaisen luonteen.

Lally ja Fynes ovat kehittäneet (2008) elämyksen konseptoinnin mallin, joka poikkeaa muista malleista sen suhteen, että siihen on sisällytetty kaksi merkittävää nimenomaan elämystuotantoon kuuluvaa elementtiä: emotionaalinen teema ja osallistumisaktiivisuus. Muita suunniteltavia palvelun osatekijöitä ovat ihmiset, prosessi, palvelun hyödyt, fyysiset puitteet ja havainnot. Mielestäni tämä malli on parhaiten erotellut ne elementit, jotka elämysruokapalvelun konseptoinnissa on huomioitava, mutta sekään ei kaikilta osin vastaa tarpeeseen. Mallin tarkoituksena on rohkaista palvelutarjoajia osallistumaan palvelukonseptin määrittelyyn tarjottavan palvelun kannalta, mitä on yleisesti pidetty vaikeana ja epäselvänä prosessina. Mallin riskinä on palvelun holistisen kuvan muodostumisen puute. Fynesin ja Lallyn mukaan tällä puutteella on kuitenkin vähäisempi merkitys kuin sillä, että palvelukonseptia ei ole lainkaan määriteltä sen prosessin vaikeuden takia (2008: 329–332).

Lallyn ja Fynesin malliin liittyvä prosessikuvaus on mielestäni melko onnistunut. Suunnittelu lähtee strategisista arvioinneista, joihin palveluidea pohjautuu. Idean kehittämiseen suunnittelutiimi kerää tietoja sekä asiakkailta että työntekijöiltä. Mallissa pyritään sitouttamaan suunnitteluprosessiin etenkin asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät, koska he ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin ja heillä on tuorein tieto markkinoilta. Konseptiehdotus syntyy ja se viedään arviointiprosessiin. Arvioinnin jälkeen konseptiehdotusta hiotaan ja pyritään poistamaan siinä havaitut puutteet, jonka jälkeen tuloksena on lopullinen konsepti.

Liiketoimintojen tasolla toteutettua onnistunutta konseptointia seuraa yksityiskohdaisempi palvelujen tasolla tapahtuva konseptointi. Palvelukonseptin, eli yleisemmin palvelupaketin, määrittely on olennaisen tärkeää pyrittäessä saavuttamaan strateginen kilpailuetu palveluiden suunnittelussa tai innovoinnissa (Goldstein et al. 2002; Stuart & Tax 2004). Palveluiden muuttuessa yhä elämyksellisemmiksi ja sen myötä entistä aineettommiksi, palvelukonseptin jäsentäminenkin muuttuu vaikeammaksi mutta myös entistä tarpeellisemmaksi (Bitran & Pedrosa 1998). Elämyksellisen ruokapalvelun konseptoinnissa on huomioitava ennen kaikkea aistien koskettamisen ja emotioiden tuottamisen tarve sekä ainutkertaisten palveluominaisuuksien kehittämisen tarve. Tällaisessa kokonaisuudessa on aina mukana monia aineettomia tekijöitä, jotka lisäävät konseptoinnin haasteellisuutta, mutta jotka toisaalta estävät konseptien kopiointia ja auttavat yritystä säilyttämään markkina-asemansa. Varsinkin ketjuuntumattomille pk-yrityksille, joilla on pieni organisaatio ja yksilöllinen toimintakulttuuri, tämä näkökulma on toivoa herättävä. Ne voivat löytää lisää liikkumavaraa konsepteja taitavasti kehittämällä ja keskittymällä asiakkaiden havaintojen ja kokemusten tavoitteelliseen johtamiseen.

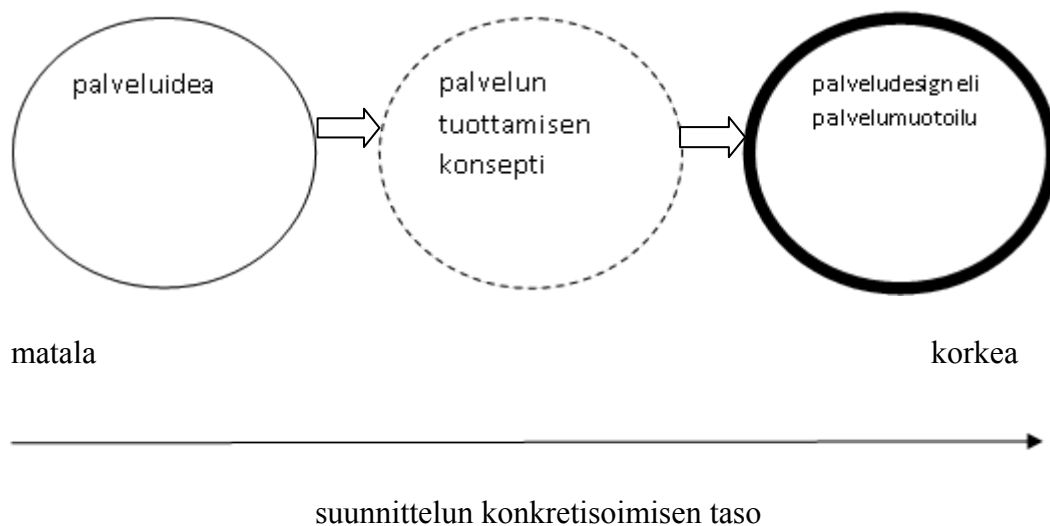
Kuluttajalle näkyvä operatiivinen konsepti kehittyy jatkuvasti ja tarkoittaa palveluliiketoiminnassa ihmisiä, prosesseja, tuotteita, hintaa, mainetekijöitä, fyysisiä puitteita, myyntitoimenpiteitä ja palveluiden saatavuuden huomioivaa toiminnallista kokonaisuutta. Tämän kokonaisuuden tavoitteena on luoda ja kehittää asiakassuhdetta ja tuottaa kannattavaa liiketoimintaa. Toiminnallinen konsepti luodaan brändi-identiteettiä kunnioittaen (Sammallahti 2009: 79). Kun brändi-identiteetti on luotu, toimintakonsepti on sen konkretia, joka tulee suunnitella ja toteuttaa siten, että asiakaskunnan tarpeet ja odotukset täyttyvät. Toimintakonseptin tulee olla yrityksen arkikielelle muunneltu strategia, jonka kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät samalla tavalla ja yksiselitteisesti.

Jos edellisiä konseptointia koskevia tutkimustuloksia sovelletaan ruokaelämyspalveluihin, voidaan ymmärtää, että ollaan haasteellisen tehtävän edessä. Ruokapalvelun konseptoinnissa on osattava ottaa huomioon laajasti sekä asiakkaalle näkyvät että näkymättömät tekijät. Palvelukokonaisuuteen sisältyy yhtä hyvin fyysisiä osia kuin henkilökohtaista palvelua, ja lisäksi merkittävä osa arvon muodostuksesta syntyy asiakkaan havainnoimasta palveluympäristöstä. Myös ravintolan maine ja muut asiakkaat palvelutilanteessa vaikuttavat elämysruokapalvelun luonteeseen, arvoon ja siihen mentaaliseen kuvaan, joka palvelukonseptista muodostuu. Haasteena palvelun tuottajan näkökulmasta on, että kaikkiin tekijöihin ei pystytä itse vaikuttamaan.

Mitä palvelun kehittämismallia käytetäänkin, uuden palvelun kehittäminen tapahtuu aina monien vaiheiden kautta, kunnes sen muoto konkretisoituu riittävästi ja palvelu saavuttaa lopullisen hahmonsä. Palveludesign on palvelujen kehittämisessä uusin ajatusmalli. Sen menetelmillä on mahdollisuus päästä edellisiä malleja tarkemmalle soveltamisen tasolle tavoitteellisen ja määrätyn asiakaskokemuksen tuottavan palvelukokonaisuuden suunnittelussa. Kinnunen kuvaa (2001) palveludesignin prosessimaista perusluonnetta onnistuneesti. Hänen mukaan palveludesign-menetelmään kuuluvat käsitteet palveluidea, palvelun tuottamisen konsepti ja palveludesign (Kinnunen 2001). Palveluidea on hyvin kevyt luonnostelu uudesta yksilöllisestä palvelusta, joka kertoo tyydytettävän asiakastarpeen sekä ongelman, joka palvelun avulla ratkaistaan. Palvelun tuottamisen konsepti on toiminnallinen kuvaus palvelutarjoomasta, keskeisistä toimijoista, keskeisistä prosesseista ja keskeisistä tuotoksista, joita palvelulla kehitetään. Palveludesign on yksilöity operationaalinen ja konkreettinen soveltamisen tasolle viety palvelun malli (Kinnunen 2001). Palveludesignia eli palvelumuotoilua käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 5.2.

Palvelun tuottamisen konsepti on siis eri käsite kuin palvelukonsepti-käsite. Palvelun kehittäminen on nähtävä prosessina, joka alkaa palveluideasta. Sen jälkeen

palvelu konkretisoidaan palvelun tuottamisen suunnitteluprosessin avulla. Tätä suunnitteluprosessia voidaan kutsua palvelun tuottamisen konseptiksi. Viimeisenä vaiheena on palveludesign, jossa palvelun lopullinen konkreettinen muoto saavutetaan. Graafisesti palvelun konkretisoitumisen kehittymistä voidaan havainnollistaa kuviossa 14 esitettyyn tapaan (Kinnunen 2001).



Kuvio 14. Uuden palvelun tuottamisen malli ja konkretisoinnin tasot. (Kinnunen, 2001)

Palvelumuotoilun ajattelutavassa juuri edellä kuvattu monivaiheisuus ja vähitellen tapahtuva suunnittelun konkretisoituminen vastaa hyvin todellisuutta palvelujen suunnittelussa. Käytännössä kuva yksityiskohdista kirkastuu vähitellen suunnittelun edetessä. Matkan varrella tehty ratkaisu vaikuttaa tuleviin ja myös valmiiksi saatu palvelumalli voi jatkaa elämistään uudessa toteutuksessa, uudistuneena. Palvelun kehittäminen on luonteeltaan jatkuvasti uudistuva, dynaaminen prosessi. Seuraavassa luvussa kuvataan lähemmin palvelumuotoilun periaatteita ja niiden soveltamista ruokaelämyspalveluihin. Soveltamista on tutkittu toimivassa pk-sektoriin kuuluvassa ketjuuntumattomassa ravintolassa. Näistä kokemuksista on tarkka kuvaus luvuissa 5.4–5.7.

5.2 Ruokaelämyspalvelun muotoilu

Palvelumuotoilussa halutaan suunnitella asiakkaan palvelukokemus. Tavoite on vaikuttavan omaperäisyyden luominen palvelulle (Servicedesign.tv 2007: 26). Palvelumuotoilua ei ole määritelty tarkasti rajatuksi osaamisalueeksi, vaan se on pikemminkin yleinen ajattelutapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu

useisiin osaamisalueisiin (Stickdorn 2011). Sen kehittämisen keskiössä on ihmisen tarpeineen ja tuloksena on tarjooma, joka on useimmiten palvelukonsepti (Tuulaniemi 2011: 63-66). Palvelumuotoilulla tähdätään siihen, että tilat ovat tarpeeseen sopivat, käytännölliset ja haluttavat asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaat ja erottuvat palvelun tarjoajan näkökulmasta. Muotoilijat visualisoivat, muotoilevat ja etsivät koreografiset ratkaisut palveluongelmiin. (Mager 2009: 34–35.)

Organisaation arv lupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan (Tuulaniemi 2011: 71). Palvelumuotoilun keskeinen ajatus on myös eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen (co-creation). Yhteiskehittäminen sitouttaa kaikki osapuolet sekä kehittämiseen että palvelun tuottamiseen. Tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi palvelukonseptin edelleen kehittämisessä (Tuulaniemi 2011: 116–118). Yhteiskehittäminen mahdollistaa asiakkaalle sellaisen palvelukokemuksen rakentamisen, joka sopii hänen tilanteeseensa parhaiten, ja palvelumuotoilu tarjoaa tähän sopivia menetelmiä (Miettinen 2009). Siinä, mihin asioihin palveluprosessissa asiakasarvoa sisältyy, on tapahtunut selvä painopisteen muutos. Nykyään asiakasarvon tarkastelussa fokus on nimenomaan asiakaskokemuksessa, eikä niinkään yksittäisissä palvelun elementeissä (Miettinen, 2009). Ruokaelämyspalvelun kohdalla asiakkaan kokema arvo voi sisältyä yhtä aikaa palvelun monenkirjaviin osatekijöihin, kuten ruoan aromikkuuteen, asiakaskohtaamisen lämpöön tai tilan trendikkyyteen. Oleellista on kuitenkin ruokapalvelusta kokonaisuutena muodostuvan asiakaskokemuksen arvo kokijalle.

Edellä mainittu tieto asiakaskokemuksesta haastaa uuden palvelun muotoilijat rakentamaan kokonaisuuksia, joista löytyy paitsi funtionaalisuutta ja prosessien sujuvuutta, myös kokemuksen miellyttävyyttä, innostavuutta ja tunnelmaa. Asiakaskokemus pitäisi saada etenemään toimintatasolta lähtien ja tuottamaan sopivasti tunnekokemuksia, jotka voivat lopulta johdattaa syvällisempiin merkitystason kokemuksiin. Merkitystaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011: 74–75.)

Voidaan sanoa, että palvelumuotoilu on parhaimmillaan ambient designia, jonka keskeisenä ajatuksena on vaikuttaa kaikkiin aisteihin. Koska palvelu on luonteeltaan ainakin osittain abstrakti tapahtuma, siihen liitettävät materiaaliset ominaisuudet korostuvat kuluttajan valintaprosessissa. Asiakas on eritoten kiinnostunut kaikesta näkemästään ja sellaisesta, jonka voi aisteillaan kokea. Sen vuoksi palveluedesignin pääasiallinen tehtävä on luoda fyysiset ja aistittavat todisteet, joissa palvelu realisoituu asiakkaalle. Näillä todisteilla palvelun tarjoaja voi muuttaa ei-materiaaliset viestit materiaalliseen muotoon (Mager 2004: 43–44). Palvelumuotoilu

toilussa puhutaan palvelumaisemasta ja palvelutodisteista, jotka ovat keinoja tehdä palvelu näkyväksi. Palvelumaisemaa ovat kaikki ne ympäristöt (esimerkiksi parkkipaikat, kyltit), joissa palvelu tarjotaan ja joissa ihmiset kohtaavat sekä kaikki tavarat (esimerkiksi esitteet ja nettisivut), jotka mahdollistavat palvelun toteuttamisen ja viestittämisen. (Tuulaniemi 2011: 91–92.) Erityisesti elämysruokapalveluissa fyysisillä todisteilla on suuri merkitys asiakaskokemukselle. Elämysruokapalvelussa korostuvat varsinkin ruokailijan lähiympäristöön eli katetun pöydän äärelle liittyvät palvelutodisteet, joita on mahdollisuus tarkkailla lähietäisyydeltä.

Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu, että missään yhteydessä suunnittelun aikana ei saa kadottaa palvelukonseptin, palveluprosessien ja palvelujärjestelmän tunnelmaa ja näyttävyttä (look and feel). Palvelumuotoilijoiden on työskenneltävä kokonaisvaltaisella tavalla, jossa toiminnalliset ja emotionaaliset tekijät, palvelunäyttämön luominen, käsikirjoitukset, näyttelijät ja näytteet on luotava yhtenäisen muotoiluprosessin avulla. Suunnittelijoiden on myös päästävä syvälle palvelujen käyttäjien maailmaan osatakseen kehittää palveluja kuluttajan lähtökohdista. (King & Mager 2009). Keskeisiä käsitteitä palvelumuotoilussa ovat palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolku kuvaa sitä, mitä asiakas huomioi ja kokee palvelun eri vaiheissa jatkumona aika-akselilla. Siihen kuuluvat myös vaiheet ennen ja jälkeen varsinaisen asiakaskohtaamisen. Palvelupolun luomisessa ensimmäinen vaihe onkin määrittää sen aloitus- ja lopetuskohdat. (Mager 2009). Palvelupolku jaetaan eripituisiin, käytännön kannalta tarkoituksenmukaisiin vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Jokainen palvelutuokio koostuu luke-mattomista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palvelutapah-tumaan kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat (Moriz 2005; Tuulaniemi 2011: 78–80). Kontaktipisteet siis luovat aistiärsyksiä ja niitä pyritään suunnittelemaan palvelupolulle hyvin monipuoli-sesti. Ruokaelämyspalvelun suunnittelussa tarjoutuu kontaktipisteiden suunnitte-luun lähes rajattomasti mahdollisuuksia. Aistiärsyksiä voidaan tarjota paitsi ruoan ja tilan, myös kohtaamisen ja ohjelman kokemisen kautta hyvin erilaisilla teemoilla ja rakenteilla. Elämyksellisen ruokapalvelun suunnittelussa on haastee-na luoda palvelumaisemasta ja palvelupolusta ehjä ja toimiva kokonaisuus. Koska suunnitteluprosessi on pitkä, alussa asetettujen tavoitteiden toteutumista on seu-rattava muotoiluprosessin kuluessa. On palattava välillä katsomaan etäämmältä, miltä laatu näyttää verrattuna tavoitteisiin. Tällä tavalla voidaan myös ajoissa kor-jata havaittuja virheitä ja välttää turhaa työtä.

Suunnittelussa on tärkeää hahmottaa erikseen yksityiskohtien ja kokonaisuuden suunnittelu. Tämä tarkoittaa, että kun työestetään jotakin yksityiskohtaista kontak-tipistettä, suunnittelijan on pidettävä mielessä, missä tuo kontaktipiste sijaitsee

palvelupolulla. Ruokapalveluissa yksityiskohtainen kontaktipiste on esimerkiksi kattauksen layoutin suunnittelu. Suunnittelija ei voi vapaasti tehdä omaa luovaa ratkaisua, vaan on katsottava koko palvelupolkua ja arvioitava, mikä merkitys kattauksella on palvelukokonaisuudessa tunnetekijänä, aisteja aktivoivana tekijänä sekä toiminnallisesti ja tyyllillisesti. Suunnittelijan on tultava jatkuvasti toimeen paradoksien ja vaikeiden pulmien kanssa ja osattava myös tehdä päätökset budjetin ja käytössä olevien resurssien mukaan (Stickdorn & Schneider 2011: 126–127). Tämä merkitsee sitä, että käytännössä ei aina kyetä kaikkein ihanteellimpaan ratkaisuun, vaan on tyydyttävä jonkinasteiseen kompromissiin. Palvelumuotoiluprosessissa on tärkeää myös pyrkiä säilyttämään vapaa ja rento ilmapiiri, joka sallii kaikenlaisten ehdotusten esille tulemisen. Palveludesignin kannalta olennaisen tärkeitä menetelmiä ovat erilaiset hulluttelut ja muut yhteiset sessiot, joissa voidaan ilman rajoitteita visioda vaihtoehtoisia polkuja ja todellisuuksia (Servicedesign.tv 2007: 26).

Palvelumuotoilusta on esitetty mainio metafora, kun sen prosessia on verrattu nuottiviivastolla kuvattavaan sävellykseen. Viivastolle on merkitty eripituisia tahteja sekä eripituisia ja -korkuisia säveliä. Koko sävellystä nuottiviivastolla kutsutaan palvelumuotoilun kielellä palvelupoluksi. Tahteja kutsutaan palvelutuokioiksi ja eripituisia ja -korkuisia säveliä asiakkaan kokemuksiksi. Palvelutapahtumaa voidaan siis hyvin verrata jazz-esitykseen eli improvisoituun soittoon. Sillä on tietty kehikko eli teemat, jonka mukaan palvelu tuotetaan. Mutta koska palveluun liittyy erilaisten asiakkaiden läsnäolo ja palvelun kuluttaminen samalla kun se tarjotaan, on palveluntarjoajalla oltava sävelkulut hyvin hallussa. Vain näin hän voi improvisoida palvelua tilanteen etenemisen mukaan. Improvisoinnista huolimatta palvelutuottajan tavoitteena on tuottaa palvelu brändin sävelkulun mukaan (John, Grove & Fisk, 2006; Tuulaniemi 2011). Myös John et al. (2006) korostavat työntekijöiden improvisointitaitojen tärkeyttä ruokapalveluprosessissa. Nämä tulisi kouluttaa paitsi palvelun vaiheet hyvin hallitseviksi ammattilaisiksi, myös joustaviksi improvisoimaan palvelutilanteissa.

Mikäli ravintolayritys tilaa ulkopuoliselta suunnittelutoimistolta muotoilupalvelun, työ alkaa määrittelyllä, jossa tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Sen jälkeen seuraa tutkimusvaihe, jossa tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen. Sitten niitä testataan nopeasti asiakkaiden kanssa ja määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Palvelutuotantovaiheessa konsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi ja suunnitellaan palvelun tuottaminen. Arviointivaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista. Tällöin myös mitataan palvelun toteutumista markkinoilla ja hienosäädetään palvelua saatujen kokemusten mu-

kaan (Tuulaniemi 2011: 127–131). Prosessissa palvelumuotoilija oikeastaan tuottaa muotoiluajattelun ja innovatiivisten menetelmien avulla arvoehdotuksia palveluille. Arvoehdotuksessa määritetään selkeästi ne näkyvät lopputulokset, jotka asiakas saa palvelusta. Toisaalta juuri niiden avulla määrittyy myös, haluavatko asiakkaat tehdä kauppvoja yrityksen kanssa (Miettinen 2009). Ajatus arvoehdotuksista saa palvelumuotoilun ja ylipäättään palvelujen kehittämisen luonteen hyvin ymmärrettäväksi. Se on jatkuva dynaaminen prosessi, johon on syytä ottaa yhteiskehittämisen lähtökohta. Tähän näkemykseen yhtyvät monet palvelumuotoilun kehittäjät ja tutkijat (esimerkiksi Stefan Holmlid 2005; Stefan Moriz 2005 ja Oliver King 2009). King korostaa (2009) lisäksi palvelun luonteen ainutlaatuisuutta verrattuna fyysiseen tuotteeseen. Hän selittää, että palvelu on aina ainutlaatuinen myytävä, jota ei voi kopioida ja eikä tuottaa täysin samanlaisena missään muualla maailmassa (King & Mager 2009). Tämän perusteella näyttää siltä, että markkinamenestyksen takaa parhaiten se, että palvelumuotoilun avulla asiakkaille tehdään riittävän selväksi palvelun lopputulokset, jotta he erottaisivat ne muista samantapaisista palvelutuotteista.

Iteratiivisuus ja asiakkaan kanssa yhdessä luominen (co-creation) ovat palvelumuotoilun laajan alueen yhdistäviä prosesseja. Iteratiivinen suunnitteluprosessi perustuu syklisiin, jatkuviin prosesseihin, joihin sisältyy prototypointi, testaus, analysointi ja jalostaminen (Miettinen 2009). Iteratiivisuus tarkoittaa, että ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen versio ja tätä ratkaisua kehitetään edelleen iteroiden eli toistaen, kunnes ollaan tyytyväisiä tulokseen. Palvelumuotoiluprosessi on luonteeltaan myös inkrementaalinen kehitysmenetelmä, mikä tarkoittaa, että laajempi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin. Palvelumuotoiluprosessissa toistuvat divergenssi (laajeneminen) ja konvergenssi (supistuminen). Divergenssi tarkoittaa ideoiden tuottamista ja konvergenssi puolestaan analyysiä ja karsintaa. On tärkeää, etteivät nämä kaksi lähestymistapaa sekaannu toisiinsa vaan niitä käytetään peräkkäin. Divergenssiajattelua käytetään tuotettaessa uusia ideoita ja ratkaisuja. Tämän jälkeen otetaan käyttöön konvergenssiajattelu ja arvioidaan divergenssillä tuotetut ideat. Iteratiivisessa kehittämisessä divergenssiä ja konvergenssiä toistetaan. Divergenssi, konvergenssi ja iteratiivisuus ovat palvelumuotoilun keskeisiä piirteitä, joihin tehoa tuovat visualisointi ja prototypointi. (Tuulaniemi 2011: 112–113.) Palvelumuotoilussa on pyrkimys tehdä tyhjä näkyväksi ja se toteutetaan visualisoinnin ja prototypoinnin avulla (Tuulaniemi 2011: 63–66).

Ruokaelämyspalvelun suunnitteluun sovellettuna inkrementaalisuus tarkoittaa, että palvelukokonaisuus jaetaan esimerkiksi FAMM-mallin jäsentelyn mukaan pienempiin osiin, joita lähdetään ensin suunnittelemaan erikseen (tuote, tila, kohtaaminen, tunnelma ja johtamisjärjestelmä). Iteratiivisuus tarkoittaa, että pyritään

nopeasti luomaan ensimmäinen palveluidea, jota kehitetään edelleen niin kauan, että ollaan tyytyväisiä lopputulokseen. Prosessiin kuuluu myös monien vaihtoehtoisten ideoiden tuottaminen (divergenssi) suunnittelun osa-alueista (esimerkiksi vaihtoehtoiset ruokalistat). Lopulta karsitaan (konvergenssi) monista ideoista parhaat yhdistettäväksi toisiinsa uudeksi palveluksi.

Iteratiivisesta prosessista voidaan erottaa eri vaiheita, joista tutkijat ovat käyttäneet hieman eri nimityksiä. Periaatteessa lähestymistapa on kaikilla luonteeltaan hyvin samanlainen. On esitetty esimerkiksi nelivaiheinen suunnitteluprosessi, johon sisältyvät etsintä-, luomis-, reflektointi- ja implementointivaiheet (Mager 2009) tai etsintä-, konseptisuunnittelu-, prototypointi- ja implementointivaiheet (Stickdorn 2009). On tuotu esille myös kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää identifiointi-, rakennus- ja mittausvaiheet (Stickdorn 2009). Näiden vaiheiden kautta on hyvä lähestyä haasteellista suunnitteluprosessia. Marc Stickdorn ja Jakob Schneider esittävät kirjassaan *This is service design thinking* (2011) perusteellisesti useita edellä mainittujen vaiheiden toteuttamiseen sovellettavia käytännön työkaluja. Prototypointiin on eri menetelmät (esimerkiksi bodystorming, story boarding, experience prototyping) kuin ongelman identifiointia ja asiakasymmärrystä sisältäviin vaiheisiin (esimerkiksi context mapping ja five whys-menetelmä) tai konseptisuunnitteluun (esimerkiksi brainstorming-tekniikat, mind mapping ja storytelling).

Jos katsotaan suunnitteluprosessia ruokaelämyspalvelujen tai yleisemmin elämyksiä sisältävän matkailualan palvelujen muotoilun näkökulmasta, Stickdorn on korostanut (2009), että luontevimman lähtökohdan palvelumuotoilulle antaa palvelupolkuideaan perustuva muotoilu. Tässä prosessissa on otettava huomioon palvelua edeltävä vaihe, varsinainen palveluvaihe sekä palvelun jälkeinen vaihe (Stickdorn 2009; Miettinen 2009). Ruokaelämäyspalvelut ovat matkailupalvelujen tapaan rinnastettavissa vapaa-ajan viettoon, jossa nautinnon etsimisellä on keskeinen merkitys. Näin ollen näitä palveluja kohtaan osoitetaan paljon odotuksia, joihin on vaikuttanut esimerkiksi palvelua edeltävä sosiaalisessa mediassa käyty keskustelu. Koska asiakastyytyväisyys on hyvin riippuvainen etukäteisodotuksista, tulevaisuuden markkinoinnillisena haasteena palvelun tuottajilla on kyetä yhdistämään nämä odotukset arvioimalla sekä markkinointitoimet että kolmannen osapuolen kokemukset (Stickdorn 2009).

Tässä tutkimuksessa on soveltaen hyödynnetty edellä kuvattuja palvelumuotoilun periaatteita yhden empiriaosan toteutuksessa, jota kuvataan seuraavissa luvuissa 5.3–5.6. Palveludesigntyyppisen suunnittelu- ja toteutusprosessin avulla saatiin aikaan italialaiseen teemaan kiinnitetty elämyksellinen ruokapalvelukonsepti, jotka kokeiltiin hotelli-ravintola Pitkä-Jussissa lokakuulla 2011. On huomioitava,

että sovellutus on toteutettu yrityksen kanssa yhteistyötilanteen lähtökohdista järkevimmäksi koetulla tavalla. Prosessi ei vastaa täydellisesti palvelumuotoilun prosesseja, vaan ajatusmalleja on pyritty soveltamaan kevyemmin ottamalla neljästä toteutusvaiheesta mukaan vain konseptisuunnittelun, prototypoinnin ja implementoinnin vaiheisiin liittyviä osia. Kohderyhmien määrittely sekä niiden tarpeiden ja odotusten selvittäminen on jätetty yritykseltä alkuneuvotteluissa saatujen tietojen varaan. Näitä valintoja perustellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.3 Yhteistyöyrityksen valitseminen

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on kuvata ja analysoida kokonaisvaltaisen teatterimaisen ruokaelämystapahtuman suunnittelun, toteuttamisen ja johtamisen onnistumista yrityskontekstissa. Koska käytännössä toteuttamisen ja johtamisen onnistuneisuutta organisaatiossa on vaikea arvioida ilman testaamista, tavoitteena oli löytää sopiva ravintolayritys kokonaisvaltaisen ruokaelämystapahtuman koearneaksi. Laadukkaan ruokapalvelun tuottaminen vaatii organisaation toiminnalta, johtamiselta ja toimintaympäristöltä tiettyä tasokkuutta. Tällöin palvelun toteutus on vietävä pitkälle ja pyrittävä tarjoamaan aitoja ja ainutlaatuisia kokemuksia. Myös suunnitteluun on panostettava tavallista enemmän, että kyetään hallitsemaan paljon detaljeja ja draamallisuutta sisältävä palvelukokonaisuus. Tarvittiin koejärjestelyt, että päästään lähemmäksi todellista tilannetta. Käytännön toteutuksen kautta on mahdollista luotettavimmin selvittää, miten asioiden toteuttaminen onnistuu ja mitkä asiat palvelukokonaisuudessa vaikuttavat eniten ja tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Toteutus antaa myös tietoa siitä, miten organisaatio ottaa uuden toimintamallin vastaan ja minkälaiset vakiinnuttamisen mahdollisuudet sillä on osaksi yrityksen toimintaa. Ruokaelämyskonseptin konstruointi ja käytännön toteutus päätettiin järjestää, että saadaan kokemuseräisiä vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin.

Konkreettinen lähtölaukaus projektille tapahtui keväällä 2011 huhtikuun 6. päivänä, kun sovittiin tapaamisesta yhteistyökumppanina toimineen ravintolan kanssa. Tätä edelsi yhteistyökohteiden kartoitusvaihe, jossa käytiin läpi eri ravintolavaihtoehtoja lähialueelta. Yhteistyökumppania etsittiin viihde-seurustelu-kategoriaan kuuluvien ruokaravintoloiden joukosta. Suuret, ketjuihin kuuluvat ravintolat suljettiin pois, koska ennakko-oletuksena oli, että niiden konseptit ovat niin valmiiksi hiottuja ja toimintamalli tiukasti johdettu, etteivät organisaatiot ole halukkaita lähtemään tällaiseen kokeiluun mukaan. Edellytyksenä oli, että organisaatio ja sen toimintatapa joustavat. Myös ravintolan toimitiloille asetettiin selkeät vaatimukset. Niiden tuli soveltua edellä luvussa 3 kuvatun Festina lenten kaltaiselle ruokapalvelukonseptille. Toimitiloissa tuli olla iso yhtenäinen sali ja tilojen mielenkiin-

toinen perusrakenne, joka mahdollistaa muunneltavuuden ja tunnelmallisen palvelumaiseman luomisen. Tilojen on oltava samanaikaisesti areena monenlaisille ohjelmille sekä viihtyisä ja toimiva ruokailutila, jonne voidaan somistamalla ja lavastamalla luoda erilaisia tunnelmia. Tuollainen konsepti edellytti myös, että ravintolalla täytyy olla oma, ammattimaisesti toimiva valmistuskeittiö henkilökuntineen.

Päädyttiin kurikkalaiseen Hotelli-ravintola Pitkä-Jussiin, joka täytti sekä tilojen, liikeidean että organisaation osalta mainitut vaatimukset ja josta oli lisäksi majoitustoimintaa. Ensimmäisessä keskustelussa toimitusjohtaja Marja-Terttu Purasen kanssa 6.4.2011 vahvistui, että oli löydetty sopiva kumppani. Yrityksessä oli tunnistettu kehittämistarve, oli halukkuus lähteä yhteistyöhön ja tahtoa uudistumiseen. Organisaatiossa oli jo aikaisemmin etsitty keinoja uudistaa palvelutarjontaa ja toteutettu tanssiin liittyvää uutta konseptia. Muiltakin osin tämän yrityksen toimintatapa on monipuolinen. Siellä oli totuttu järjestämään tavallisten ruokaravintola- ja tanssi-iltojen lisäksi myös palveluja suurille tilausryhmille, usein moniakin tilaisuuksia samaan aikaan. Tanssi-iltoihin panostaminen lienee syy siihen, että tässä ravintolassa on poikkeuksellisen suuri tanssilattia. Organisaatio on vakiintunut ja myös ravintolan keittiö monipuolinen, ammattitaitoinen ja tunnettu laadukkaasta ruoastaan. Kokemuksia on vuosien varrella kertynyt laajasti muutamman kymmenen asiakkaan tilaisuuksista muutaman sadan henkilön tilaisuuksiin, joissa on toteutettu monenlaisia tarjoilutapoja. Suurissa tilaisuuksissa yleisin on ollut buffettarjoilu, mutta kokemusta on paljon myös yksilöllisemmistä vati- ja lautastarjoilutavoista. Nämä ovat laatutekijöitä, joihin kiinnitettiin huomiota yhteistyötahoa etsiessä.

5.4 Andante festivo -ruokaelämyspalvelun kuvaaminen

Perustaksi valittiin slow food -palvelukonsepti nimeltä Festina lente, joka on neljä kertaa toteutettu vuosina 2007–2010 ja kuvattu luvussa 3. Palvelukonseptin nimeksi oli päätetty antaa Andante Festivo heti ensimmäisen yhteydenpidon jälkeen allekirjoittaneen ja toimitusjohtajan sopimuksesta. Nimi on italian kieltä, ja tarkoittaa suomeksi ”käy juhlaan”, ja sitä päätettiin käyttää tilaisuuden markkinointinimenä. Pääpiirteittäin kuvattuna Andante festivo on hitaan syömisen ruokaelämys, mutta sen ajateltiin poikkeavan muutamassa kohdassa oleellisesti esikuvastaan Festina lentestä. Andante festivo toteutettaisiin toimivassa ravintolayrityksessä ja yleisömäärä olisi suuri. Lisäksi tähän pakettiin lisättäisiin reilusti draamallisuutta. Myös se, että suunnittelussa sovellettaisiin palvelumuotoilun periaatteita, olisi erilaista. Sitä paitsi yhteistyö toimivan yrityksen organisaation kanssa sekä konseptin sovittaminen yrityksen tiloihin ja resursseihin olisi Andante festi-

von kohdalla toteuttajille täysin uusi tilanne. Korostettakoon vielä, että palvelumuotoilun periaatteita sovellettaisiin tässä valikoidusti, haasteellisen yhteistyötilanteen kannalta joustavasti ja sopivimmaksi katsotulla tavalla.

5.5 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimuksessa sovellettiin toimintatutkimuksen periaatteita, vaikka tapahtuma sisälsi vain yhden toteutuksen. Tutkimuksen kokonaisuudessa tämä koejärjestely edustaa kolmatta sykliä. Haasteellisuutta haluttiin lisätä, että saatiin esiin konseptin suunnitteluun ja johtamiseen sisältyvät kriittiset kohdat. Niiden kautta pyrittiin mahdollisuuden ymmärtää paremmin ainutlaatuisen ja muistijalkia jättävän palvelutapahtuman hallinnan haasteita sekä vastata niihin keräämällä aineistoon myös palvelukonseptin kehittämis ehdotuksia, olihan yhteistyöprojektin yhdeksi tavoitteeksi Pitkä-Jussin organisaation taholta asetettu heti alussa toistettavuus. Tutkija on ollut toimintaan aktiivisesti osallistuva jäsen ja mukana toteutuksessa alusta loppuun käynnistäen yhteistyön yrityksen kanssa, ohjaten opiskelijoiden suunnittelua ja toteutusta sekä tarkkaillen tilanteita ja toimintaa tapahtumaillaan aikana.

Käytännössä prosessi alkoi huhtikuun alussa 2011 ja loppui toteutuspäivänä 8. lokakuuta 2011. Tuon päivämäärän jälkeen on vielä tehty jälkihoitotyötä sekä toteutettu yksi tutkimusaineiston keräämisvaihe ja palautekeskustelut opiskelijaryhmän kanssa. Lopullisesti projektin katsotaan päättyneen 31.10.2011.

Toteutuksessa oli mukana useita tahoja. Tutkija toimi pääorganisoijana ja -koordinoijana sekä koko projektin johtajana. Toteutukseen osallistui lisäksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun ravitsemisalalta 23 henkilön ryhmä kolmannen vuosikurssin restonomiopiskelijoita, väkeä ravintolan omasta organisaatiosta sekä pari ulkopuolista ohjelman esittäjää ja draamaryhmän vetäjä. Myöhemmin kuvataan tarkemmin tehtävien jakautumista ja sisältöjä. Suunnittelu sekä joidenkin vaiheiden kehittämistyö tapahtui pääosin oppilaitoksen tiloissa Kauhajoella. Toteutus tapahtui Kurikassa Hotelli-ravintola Pitkä-Jussin tiloissa.

Prosessi on elänyt ja suunnitelmia on jouduttu hiomaan moneen kertaan, mikä käy kuvauksesta hyvin ilmi. Lähtötilanteessa on tehty suunnittelua ohjaavat peruspäätökset sekä projektisuunnitelma. Projektin johtaja on käynyt esineuvottelut yritysjohton kanssa. Niissä lyötiin lukkoon muutamat peruspäätökset, joita on myös myöhemmässä vaiheessa tarkennettu. Palvelumallin konstruointi tapahtui opiskelijaryhmän ja projektin johtajan yhteistyönä, ja prosessissa on sovellettu valikoidusti palvelumuotoilun periaatteita. Palvelumuotoilun ajateltiin syventävän suunnitteluprosessia ja tuovan korostetusti esiin asiakasnäkökulman. Sen ajateltiin

myös nostavan palvelukonseptin kokonaisuuden laatua jalostuneemmalle tasolle verrattuna aikaisemmin toteutettuun Festina lenteen.

Karsittuun palvelumuotoiluprosessiin päädyttiin kahdesta syystä. Toisaalta toteuttajat ovat ravitsemispalveluja opiskelevia tai alalla työskenteleviä, jolloin heillä ei ole riittävää kokemusta tai ammattitaitoa palvelumuotoilun menetelmistä. Toisaalta ryhtyminen yhteistyöhön tuntemattoman ravintola-alan yrityksen kanssa oli sinänsä haasteellinen tilanne. Tämän sekä tiukan aikataulun vuoksi oli valittava tilanteeseen sopiva ja yksinkertaistettu menettelytapa.

Palvelumuotoilun toteutuksessa on käytetty prosessille ominaisia lähestymistapoja, kuten inkrementaalisuutta ja iteratiivisuutta sekä divergenssiä ja konvergenssiä (vertaa luku 5.2). Karkea palveluidea tarkentui projektin edetessä ohjauksen kautta, ja työalueittain saatiin luotua palvelukonseptin eri osiin ratkaisuehdotukset, joita seuraavassa vaiheessa esitettiin ravintolan organisaatiolle päätettäväksi. Käytännössä projektisuunnitelmaan oli merkitty välitarkastuspisteet, joissa on pyritty saamaan ravintolan organisaation hyväksyntä erilaisille päätöksille ja toteutettu keskusteluissa esiin tuotuja muutosehdotuksia on. Näin suunnitelmat ovat vähitellen tarkentuneet ja vaihe vaiheelta on edetty toteutukseen.

5.5.1 *Ruokaelämyspalvelun synnyttämisen järjestelyt*

Seuraavassa kuvataan monivaiheisen projektin käynnistämistä sekä sen toteutustapoja ja etenemisvaiheita pääpiirteittäin. Kuvaus perustuu projektista tehtyihin päiväkirjamerkintöihin.

Työskentelyn käynnistäminen ravintolan organisaation kanssa

Ensimmäisestä neuvottelusta 29.4.2011 toimitusjohtajan kanssa on poimittavissa seuraava päiväkirjamerkintä:

”Käytiin yleistä keskustelua ruokaelämyksistä ja palvelujen kehittämisestä sekä ravintola-alan näkymistä. Tuolloin lyötiin lukkoon myös määrättyjä linjauksia ennen kuin tehtävä annettiin opiskelijaryhmälle pureskeltavaksi. Valmiiksi raamitetut asiat olivat edellä kuvatun konseptin perusrakenne ja teema. Konsepti tulisi noudattamaan Festina lentin slow food -filosofiaa ja samanlaista palvelun rakennetta.”

Tuossa neuvottelussa päätettiin myös tapahtuman päivämäärä, tavoiteltu asiakasmäärä ja kohderyhmät sekä palvelupaketin myyntihinta. Konsepti päätettiin toteuttaa lauantai-iltana lokakuun 8. päivänä. Teemaksi valittiin italialainen keittiö.

Pitkä-Jussin saliin hyvin sopiva yleisömäärä on 150–200 asiakasta. Toimitusjohtaja määritteli, että tavoitellaan vähintään 150 asiakasta. Kohderyhmäksi määriteltiin pariskunnat ja seurueet, jotka asiakkaat edustavat ikäryhmiä 25–60 vuotta.

Myös illalliskortin hintaa mietittiin alustavasti. Haarukoitiin yleistä hintatasoa ja pohdittiin maksuun liittyvää kipukynnystä. Tässä vaiheessa ei ajateltu katetavoitetta, vaan yritettiin hakea sitä hintatasoa, mitä heidän tyypilliset asiakkaansa olisivat valmiita maksamaan paketista. Tiedostettiin, että vastaava ohjelmapaketti maksaisi esimerkiksi pääkaupunkiseudulla vähintään sata euroa. Kurikassa hintatason piti toimitusjohtajan näppituntuman mukaan kuitenkin olla merkittävästi alhaisempi, ja hän määritteli paketin hinnaksi 55 euroa, joka sisältäisi viiden ruokalajin illallisen, kolme viiniannosta sekä ohjelman. Hinta oli erittäin alhainen ja mietinkin, että korotustarve ilmenee varmasti myöhemmin, kuten tapahtuikin. Todellisuudessa pakettia myytiin 65 eurolla. Toisaalta hintakeskustelussa haluttiin päätyä myös periaatteeseen, että ensimmäisellä toteutuskerralla ei tahdota lähteä ahnehtimaan kovin korkeaa hintaa, vaan ennen kaikkea halutaan osoittaa asiakkaille palveluhalukkuus sekä pyrkimys kehittää palvelumuotoja ja tuoda mahdollisimman monen asiakkaan ulottuville uudenlainen palvelukokemus. Ohjelmasisällöstä sovittiin alustavasti, että ainakin elävää musiikkia on oltava mukana.

Toimitusjohtajan kanssa lukkoon lyötyjen linjausten pohjalta opiskelijaryhmä briiffattiin tulevan syksyn tapahtumaan toukokuun puolivälissä ja heille jaettiin ennakkotehtävät. Ennen kuin opiskelijaryhmän kanssa lähdettiin työstämään projektia syyskuun alussa, olimme yrityksen toimitusjohtajan kanssa yhteydessä vielä pari kertaa elokuulla. Näissä tapaamisissa keskusteltiin projektiyhteistyön tavoista ja projektin johtamisesta. Selvennettiin pelisääntöjä puolin ja toisin. Keskusteltiin myös erilaisista mahdollisuuksista palvelupaketin ohjelmasisällöksi samoin kuin markkinoinnista.

Markkinoinnin osalta sovittiin, että opiskelijaryhmän kanssa tehdään ensi töiksi markkinointiesite, jota voisi johdonmukaisesti käyttää tilaisuutta markkinoitaessa. Sen tuli soveltua sekä printtimainokseksi, nettisivuille että sosiaalisen median kautta levitettäväksi. Sovittiin, että markkinointityö jää muilta osin Pitkä-Jussin vastuulle. He käyttävät omia vakiintuneita markkinointitapoja ja -kanavia, mutta yhdistävät siihen saman kuvituksen kuin esitteessä.

Projektin valmisteluvaihe käynnistettiin 1.9., jolloin opiskelijat aloittivat lukuvuoden. Päiväkirja kertoo tästä vaiheesta näin:

”Heille jaettiin projektisuunnitelma, josta selviää tärkeät projektin tarkistusajankohdat ja muiden vaiheiden etenemisen aikataulu. Tehtiin myös työnjako neljään työryhmään: keittiöryhmä, tilan suunnitteluryhmä, kattausryhmä sekä ohjelma-

ryhmä. Keittiöryhmä huolehti ruokalistan suunnittelusta, lautasannosten suunnittelusta, ruokalajien testauksesta, reseptiikan luomisesta, raaka-aineiden tilaamisesta sekä ruoan valmistamisesta. Tilasuunnitteluryhmä vastasi asiakastilojen teeman mukaisesta sisustamisesta ja toimivien pöytäratkaisujen kehittämisestä sekä valaistuksesta. Kattausryhmä huolehti pöytäkatteiden suunnittelusta sekä teeman mukaisen tunnelman luomisesta tilaan. Heidän huoleksi jäi myös työntekijöiden vaatetuksen ja ulkoisen ilmeen suunnittelu. Ohjelmaryhmä paneutui pelkäämään ohjelman luomiseen ja esittämiseen. Lisäksi koko projektille valittiin projektipäällikkö sekä jokaisesta ryhmästä yksi vastuuhenkilö. Projektin johtajana ja pääkoordinoijana toimi vastuuolettaja eli allekirjoittanut.”

Projektin toteutukseen Kurikassa osallistui 23 opiskelijaa. Sovittiin, että opiskelijaryhmä tekee toimintatavoista suunnitelma, joihin haetaan Pitkä-Jussin organisaation hyväksyntä. Suunnitelmia hiottaisiin Pitkä-Jussista saadun palautteen pohjalta. Tämä oli oleellista, koska ravintolan omilla työntekijöillä oli koko ajan kädet täynnä työtä eivätkä he olisi ehtineet panostaa tämän projektin suunnitteluun tarpeeksi.

Oppilaitoksen taholta työskentelyyn osallistui myös ruoanvalmistuksen ja keittiötoimintojen ammattiopettaja Kirta Nieminen. Hänen rooliinsa kuului valvoa opiskelijoiden työskentelyä ruokalistan suunnittelu- ja testausvaiheessa oppilaitoksen keittiöllä. Sovittiin yhteistyöperiaatteista ruoan suunnittelun, valmistuksen ja keittiötoimintojen osalta, ja toimitusjohtaja kirjasi ylös asioita. Päätettiin, että Kirta ohjaa opiskelijoiden kehittämis- ja testaustyötä koululla. Kehittämisen tulokset ja annosten testattu reseptiikka sekä annoskuvat siirretään sen jälkeen Pitkä-Jussin keittiömestarille Esa Yli-Annalalle. Pitkä-Jussi hoitaa reseptien vaatimat raaka-aineiden tilaukset. Talon oma keittiömestari ohjaa opiskelijoiden työtä tapahtumapäivänä ja sitä edeltävänä valmistelupäivänä.

Työskentelyn käynnistäminen opiskelijaryhmän kanssa

Ensi töiksi varmistettiin työnjako ja tehtiin ryhmäytyminen. Sitten käytiin kriittinen keskustelu tapahtumaan kehitettävistä tila- ja tunnelmaratkaisuista, ruokalistan tyylistä ja sisällöstä sekä asiakkaiden kohtaamisen tavasta. Esillä oli suuri määrä kerättyjä ideoita, joita analysoitiin ja karsittiin yhdessä. Hiomalla päästiin yhteiseen näkemykseen ja saatiin kirjattua suuntaviivat, joilla tapahtuman suunnittelua ja kehittämistä erikoistuneissa työryhmissä jatkettiin. Myöhemmin kuvataan tarkemmin Andante festiivon johtamisjärjestelmän muotoilua, josta selviää työskentelyn organisoitumistapa.

Projektin kokonaisuus käytiin yhdessä läpi ja korostettiin sekä asiakasnäkökulman säilyttämisen että jokaisen osallistumisen tärkeyttä etenkin määrättyissä tar-

kistuspisteissä. Tavoitteena pidettiin palvelumuotoilun keskeistä periaatetta, että kaikki tiesivät koko ajan myös mitä koko projektissa tapahtuu ja pystyivät ymmärtämään rakentumassa olevan palvelukonseptin kokonaisuutena.

5.5.2 *Aineistojen kerääminen ja analysointi- ja tulkintaprosessit*

Opiskelijoita sekä yhteistyöprojektia koskevan aineiston kerääminen

Opiskelijoiden ohjaamisesta sekä yhteistyöstä Pitkä-Jussin organisaation kanssa on pidetty tapahtuma- ja havaintopäiväkirjaa. Kirjattuihin asioihin sisältyy tapahtumien kulun kuvaus sekä eri tahojen mielipiteitä suunnittelukohteeseen liittyvistä asioista. Myös tapahtumien herättämiä tunnereaktioita on kirjattu. Kaikki syntyneet dokumentit on talletettu osaksi tutkimusaineistoa. Opiskelijoiden kanssa on lisäksi järjestetty palautekeskustelu ja heiltä on kerätty kirjallistakin ryhmäkohtaista palautetta työryhmittäin. Opiskelijoiden palautteista etsittiin mainintoja yhteistyöprojektiin ja elämystapahtuman toteutukseen liittyvistä onnistumisista ja epäonnistumisista sekä mahdollisista korjausehdotuksista.

Organisaatiota koskevan aineiston kerääminen

Pitkä-Jussin organisaatioon kuuluvien henkilöiden käsityksiä ja mielipiteitä yhteistyöprojektista kerättiin myös ryhmäkeskustelun keinoin. Tavoitteena oli, että ryhmäkeskusteluun osallistuvat toimitusjohtajan lisäksi edustajat kustakin työnteekijäryhmästä, mutta paikalla olivat lopulta ainoastaan toimitusjohtaja Puranen sekä keittiömestari Yli-Annala. Toimitusjohtaja välitti myös poissa olleiden salityöntekijöiden mielipiteitä. Keskustelu äänitettiin ja litteroitiin sanatarkasti tekstiksi ja analysoitiin. Myös organisaation jäsenten keskustelusta etsittiin mainintoja onnistumisista ja epäonnistumisista sekä mahdollisista korjausehdotuksista. Organisaation osalta oltiin kiinnostuneita kommentteista, jotka koskevat elämyspalvelukonseptin soveltuvuutta Pitkä-Jussin organisaatioon ja mahdollisista parannusehdotuksista.

Asiakkaita koskevan aineiston kerääminen

Asiakkaiden näkemyksiä palvelukonseptista lähestytään tässä uudella tavalla palvelun arviointimenetelmällä - teatterimaisella tutkimustavalla. Palvelun toteutuksen arvioinnissa käytetään ns. asiakaskriittistä lähestymistapaa (customer-critic approach) (Harris, Harris, Elliot & Baron 2011). Sillä on pyritty saamaan esiin, mi-

ten asiakkaat kokevat eri asiat palvelukokonaisuudessa. Tutkimustavalla on paljastettu myös kehittämistä kaipaavat asiat sekä koottu kehitysideoita. Tämä arviointimenetelmä edellyttää yleisön aktiivista osallistumista arviointiprosessiin. Menetelmä valinta on perusteltavissa sillä, että se soveltuu erinomaisen hyvin juuri elämyksellisten palvelujen arvioimiseen. Asiakaskriittistä lähestymistapaa suositellaan tutkimusmenetelmäksi sellaisille aloille, joilla asiakkaat kuluttavat toisten asiakkaiden kanssa huomattavasti aikaa huolellisesti suunnitelluissa ympäristöissä ja joilla estetiikka merkitsee paljon palvelun osatekijänä (Harris et al. 2011).

Menetelmä on Harrisin et al. (2011) mukaan palvelun johtamisen kontekstissa uusi. Se rohkaisee osallistujia olemaan luovia ja rehellisiä siinä tavassa, kuinka he reagoivat kokemukseensa. Se tuottaa tutkittaville myös mekanismin, jonka avulla he voivat jakaa mielipiteet toistensa kanssa, ikään kuin alustan keskustelulle ja kritiikille. Arviointi suuntautuu palvelusuorituksen yhtenäisyyteen ja johdonmukaisuuteen (coherence). Tässä se poikkeaa perinteisistä menetelmistä, joissa huomio on suunnattu erillisten palvelusuoritusten erilaisiin ulottuvuuksiin. Uusi metodi kohdistaa huomion kokonaiseen suoritukseen ja tavoitteena oleviin vaikutuksiin. Menetelmä kiinnittää huomiota myös palvelusuorituksen esteettisiin yksityiskohtiin. Vahvuutena voidaan pitää sitäkin, että tämä lähestymistapa voi sitouttaa asiakkaat ”kanssatutkijoiksi” ja olemaan mukana luomassa arvoa ennen palvelusuoritusta, sen aikana ja vielä sen jälkeen. Teoreettista tukea näille ajatuksille saadaan teatteritutkimuksesta sekä service dominant-logiikkaa koskevasta tutkimuksesta. Sekä teatteriteoriat että S-D-logiikan ajattelutapa tukevat vahvasti asiakkaiden sitouttamista siten, että apuna palvelusuorituksen arvioinnissa käytetään heidän taitojaan, kokemuksiaan ja kyvykkyyttään. Se on mielekkäämpi tapa kuin että asiakkaat ovat pelkästään tiedon keruun kohteina. Varsinkin viimeksi mainittu ominaispiirre viittaa siihen, että tämä asiakaskriittinen lähestymistapa sopii yhteen service-dominant-logiikan ajatusten kanssa. (Vargo & Lusch 2008b.)

Asiakaskriittistä menetelmää on sovellettu Andante festivo-tutkimuksessa niin, että yleisöstä on valittu kuusi asiakasta, jotka ovat eri-ikäisiä, eri sukupuolta ja erilaisia taustoja edustavia henkilöitä. Myös heidän tietämyksensä ja kokemuksensa ravintolasta ja ruokaelämyksistä ovat erilaiset. Valitut asiakkaat on briiffattu etukäteen, että he ymmärtävät, mitä tutkittavat palvelun elementit ovat ja mitä ne tarkoittavat sekä mihin niillä pyritään. Heitä on rohkaistu kohdistamaan huomionsa kokemuksellisiin ja elämyksellisiin tekijöihin ja ilmaisemaan mielipiteensä ja tunteensa niistä. Briiffaukset toteutettiin kahdessa vaiheessa 1-2 päivää etukäteen.

Palveluesityksen arvioinnin viitekehykseen sisältyy hyvin monenlaisia asioita. Tarkastelun kohteet on tässä eritelty sekä teatteriteorian mukaan (Harris et al. 2011) että FAMM-mallin mukaan. Tutkimusryhmän briiffauksen yhteydessä pyydettiin tarkkailemaan seuraavia asioita:

- 1) Tila: Näyttämötoteutus (sisältää mm. layoutin, kalustuksen, valaistuksen, pu-vustuksen, lavastuksen, asioiden sijoittelun näyttämöllä).
- 2) Tuote: Ruoan laatu ja esillepano lautasella ja niihin sovitettut juomat. Näytelmä ja sen kirjoitettu sisältö/kerronta (esityksen ajoitus ja intensiteetti, miten tarina kerrotaan, miten tarina istuu odotuksiin jne). Musiikki, laulu ja juonnot.
- 3) Kohtaaminen: Tarjoilutyö, hovimestarin työ, näyttelijät ja näyttelemisen (näyt-telemisen ja tekstin välinen suhde, yhteensopivuus teemaan, mitä sanotaan ja mi-ten, äänen laatu ja aksentit, mimiikan laatu, kehonkielen laatu). Muu yleisö (mitä edeltäviä kokemuksia tarvitsee osataksaan arvioida ja arvostaa esitystä, miten paneutunut yleisö on, mitkä kohdat erityisesti provosoivat yleisöä reagoimaan, miten yleisö reagoi ja mihin).
- 4) Tunnelma: Aisteja stimuloivat asiat (värit, muodot, valojen kirkkaus ja suunta, tuoksut, musiikki ja muut äänet, muut: oma mieliala, atmosfääri, kattaukset, asut). Italialaisuus tunnelmassa.
- 5) Johtamisjärjestelmä: Asioiden sujuvuus ja odotusajat. Yleinen keskustelu esi-tyksestä (esityksen yhtenäisyys/kokonaisvaikutelma, mitä huippuja ja mitä kuop-pia esityksessä oli, mitkä olivat vahvoja ja heikkoja /pitkästyttäviä /jännittäviä, mitkä asiat pitivät esitystä koossa, mitkä asiat eivät tuntuneet sopivan kokonai-suuteen, mitä jättäisit pois esityksestä). Vastaa kuvausta asiakkaan kokonaisko-kemuksesta.

Tutkittavat istuivat koko palvelutapahtuman ajan saman pöydän äärellä, kiinnitti-vät myös yhteisesti huomiota asioihin ja saattoivat keskustella keskenään havain-noistaan ja tehdä tarvittaessa muistiinpanoja. Heidät koottiin palautetilaisuuteen välittömästi kokemuksen jälkeen. Tilaisuus vastasi vapaata ryhmäkeskustelua ja eteni asialistan (etukäteen briiffatut kriteerit) mukaan. Keskustelu äänitettiin ja se litteroitiin tekstiksi sanatarkasti analyysia varten. Analyysin kirjoittamisessa on edetty FAMM-mallin jäsenyyksen mukaisesti (tila, tuote, tunnelma, kohtaami-nen). Johtamisjärjestelmää koskevia viittauksia asiakaspalautteessa ei saatu.

Ryhmään kuului kolme naista ja kolme miestä. Ammatillinen ja syntymäajan mu-kainen jakauma ryhmän keskuudessa oli seuraava:

nainen	1950 -luvulla syntynyt hankkeen kehittäjätyöntekijä
nainen	1950 -luvulla syntynyt varhaiskasvatuksen alue-esimies
mies	1950 -luvulla syntynyt ohjelmapalveluyrittäjä
mies	1960 -luvulla syntynyt peruskoulun aineen opettaja
nainen	1970 -luvulla syntynyt tutkija-opettaja
mies	1980 -luvulla syntynyt opiskelija

He kaikki edustivat Hotelli-ravintola Pitkä-Jussin asiakaskuntaa ja heidät valittiin ryhmään paikan varanneiden joukosta. Suurimmalla osalla oli melko paljon kokemusta erilaisista ruokapalveluista. Nuorin osallistuja oli ravitsemisalan mies-opiskelija, joka suunnitteli joskus perustavansa ruokaravintolan. Vain yksi ryhmän jäsenistä arvioi käyttävänsä ravintoloiden tarjoamia ruoka- ja ohjelmapalveluja usein (useita kertoja kuukaudessa). Muiden kohdalla käyttö oli harvinaisempaa (2–3 kertaa kuukaudessa). Miehistä kaksi ei ollut käyttänyt ruokaelämäyspalveluiksi luokiteltavia palveluja aikaisemmin, mutta kaikilla muilla oli sellaisista jo kokemusta.

5.6 Toimintatutkimuksen löydökset

Edeltävässä luvussa on kuvattu projektin käynnistämisen vaiheita. Kerrattakoon vielä, että palvelukonseptin suunnittelussa lyötiin ensin lukkoon yrityksen toimitusjohtajan kanssa päälinjat suunnittelulle (slow food, ajankohta, kohderyhmä, asiakasmäärä, nimi, tema). Nämä päätökset viitekehyksenä sekä salitilasta otetut kuvat ja pohjapiirros muodostivat suunnittelun lähtökohdan, jolle palvelukonseptin tuli rakentua. Tältä perustalta lähdettiin laajasti ideoimaan ensin yleisellä tasolla konseptin tyyliä ja tunnelmaa. Suuresta ideamäärästä vähitellen karsimalla (konvergenssi) päädyttiin kiteyttämään konseptin toiminnallinen ja visuaalinen identiteetti muutamiin laatusanoihin. Työssä sovellettiin luvun alussa kuvattua palvelumuotoilun periaatteita.

5.6.1 *Andante festivo -ruokaelämäystapahtuman suunnittelussa sovellettu palvelumuotoiluprosessi*

Andante festivon palvelumuotoiluprosessi perustuu, luontevimmaksi sanotulle vaihtoehdolle (Stickdorn 2009), palvelupolku-käsitteelle. Palvelupolun logiikka on suunniteltu heti ydinidean kehittämisen jälkeen. Ruokaelämäystapahtuman sisällön suunnittelusta vastasivat työryhmät, joiden tehtäväalue määräytyi sen mukaan, mikä rooli heillä luontevasti oli palvelupolun erillisiksi koettavissa vaiheissa. Etsintävaihetta, jonka pitäisi olla palvelumuotoiluprosessin alussa ja jossa olisi tarkemmin tutkittu kuluttajaa ja hänen odotuksiaan ja toiveitaan, ei tässä toteutettu lainkaan. Syyt poisjättämiseen olivat tilanteen haastavuudessa, aikataulun tiuk-

kuudessa ja siinä, että kyseisen ravintolan liiketoimintaa ja organisaatiota ei koettu tunnettavan riittävän hyvin. Lisäksi toteuttajien oma riittämättömyys palvelumuotoilun menetelmien asiantuntemuksessa oli yksi syy valita yksinkertaisempi menettely. Valittiin tilanteeseen sopivimmaksi katsottu suoraviivaisempi palvelumuotoilumalli, josta saatiin hyödynnettyä tarpeeksi monia muotoiluprosessin hyviä piirteitä. Katsottiin, että silläkin saavutettaisiin tässä tilanteessa riittävässä määrin syvempää näkemystä palvelukonseptin kehittämiseen ja johtamiseen. Luvuissa 5.6.1.1–5.6.1.3 kuvataan palvelumuotoiluprosessi vaiheineen: miten palvelukonsepti syntyi valitusta karkeasta ideasta vähitellen konkretisoituen kaikki yksityiskohdat sisältäväksi kiteytyneeksi konseptiksi. Idea konkretisoitui ensin palvelun tuottamisen konseptiksi, joka sisältää palvelun keskeisten prosessien, toimijoiden ja tulosten suunnittelun. Siitä hiottiin edelleen valmis palvelukonsepti.

5.6.1.1 Andante festivo- ruokaelämyspalvelun ydinidean luominen

Mallina suunnittelutyössä käytettiin ennestään tuttua ruokaelämyspalvelukonseptia Festina lente, josta on saatu hyvät asiakaspalautteet. Teemaksi valittiin italialainen ruokakulttuuri. Teemaa koskevaa päätöksentekoprosessia kuvattiin havaintopäiväkirjassa 29.4., jolloin kävin ensimmäisen neuvottelun ravintolan toimitusjohtajan kanssa:

”Pitkä-Jussin asiakaskuntaa ja liikeideaa ajatellen olisi liian riskialtista lähteä toteuttamaan esimerkiksi kiinalaista tai indonesialaista teemaa ensimmäisellä kerralla. Koettiin viisaammaksi aloittaa tutummasta vieraasta kulttuurista. Myös italialaisen ruokakulttuurin monipuolisuuden ja rikkauden vuoksi valittiin juuri tämä teema. Kattavaksi yläteemaksi uudelle palvelulle päätettiin tässäkin ottaa slow food-ruokailu, joka antaa perusluonteen tapahtumalle ja sen kehittämislle. Myös yhteistyöravintolan taholta osoitettiin kiinnostusta tätä formaattia kohtaan.”

Oleellista hitaasti etenevässä, slow food -filosofian mukaisessa ruokailussa on Näin ollen ruokaelämyspalvelun tuottamisen ja johtamisen prosessia kuvaavaa malli täydentyä palvelun muodolla ja asiakkaan osallistamisella (kuvio 13). Palveluprosessien jokaiseen vaiheeseen ja yksityiskohtaan on paneuduttava. Muoto vaikuttaa myös siihen, minkälaisia muotoja draamallisuus tapahtumassa saa. Valittu muoto vaikuttaa siis oleellisella tavalla kokonaisuuden hallinnan onnistumiseen.

tuottaa vieraille kokemus, jossa he voivat kaikessa rauhassa nauttia kiireettömästä illallisesta pitkän kaavan mukaan. Tavoiteltiin tunnelmallista, italialaishenkistä,

nostalgista, rentouttavaa ja sopivan juhlevaa tunnelmaa. Myös tilaan päätettiin tavoitella klassisen italialaisen tyylin piirteitä.

Ydinideaa luodessa mietittiin, miten Andante festivon tulisi poiketa esikuvastaan Festina lentestä ja miksi? Havaintomuistiinpanojen mukaan (1.9.) konseptia kehitettiin opiskelijoiden kanssa seuraavaan tapaan:

”Ensin käytiin keskustelua siitä, miten Festina lenteä voitaisiin uudistaa ja viedä kokemuksellisesti pidemmälle? Festina lentestä poiketen päätettiin panostaa ohjelmaan enemmän lisäämällä teatterimaisuutta. Myös isompi mittakaava tulisi kasvattamaan haasteita. Keittiö- ja tarjoiluprosessit Festina lentessä oli jo viritetty huippuunsa. Arvelimme, että ruokalajien määrää ei voisi enää lisätä eikä tapahtuman kokonaispituutta kasvattaa. Muuten olisi vaara, että paketista tulee liian raskas ja yleisön mielenkiinto hiipuu. Sen sijaan ohjelman osalta nähtiin olevan mahdollisuuksia tehdä parannuksia. Keskustelussa päädyttiin lisäämään draamallisuutta, joten ajateltiin toteuttaa kokonainen ruokanäytelmä rooleineen ja näytöksineen, johon Pitkä-Jussin sali soveltuisi hyvin. Pienoisnäytelmää oli kokeiltu jo Floran päivän tapahtumassa onnistuneesti ja tiesin sellaisen tekevän syvän vaikutuksen vieraisiin. Elävän italialaisen musiikin katsottiin luonnollisesti kuuluvan kuvaan jossakin muodossa.”

Seuraavaan taulukkoon on kiteytetty Andante Festivon ydinidea sekä lyhyt kuvaus siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista. Sovittiin, että toteutetaan Festina lentien tapaan viiden ruokalajin menu ja tarjoilutapa on yksilöllinen, lautasannokset pöytiin tarjoiltuna. Festina lenteen verrattuna muita eroavuuksia olivat erilainen tila, mittaluokka ja suunnitteluprosessi. Tilana oli nyt toimivan ravintolan suuri sali ja ravintolan organisaation kanssa tehtiin yhteistyötä. Asiakasmääräksi tavoiteltiin 150:tä asiakasta. Myös se, että suunnittelussa sovellettiin palvelumuotoilun periaatteita, oli uusi tilanne toteuttajille.

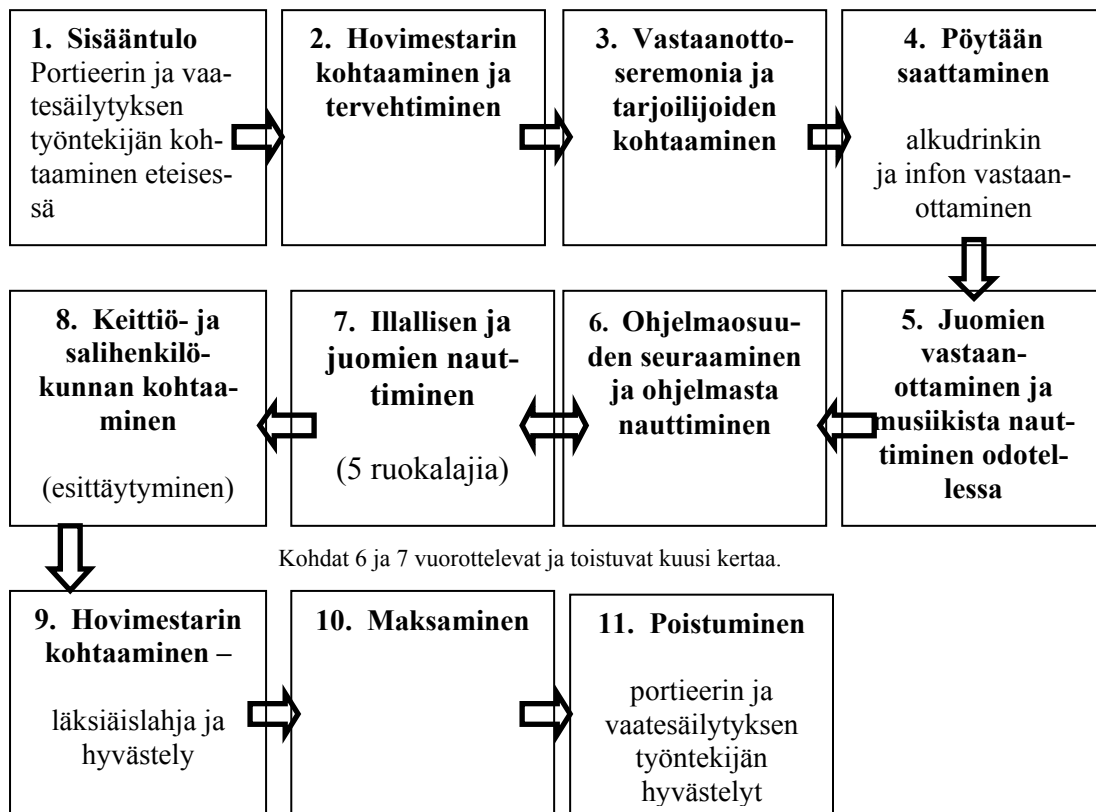
Palvelumuotoilun periaatteiden soveltamisella ajateltiin päästävän jalostuneemmalle tasolle mietittäessä entistä perusteellisemmin asiakaskokemuksen näkökulmasta eri elementtien kehittämistä. Myös teatterimaisen, asiakaskriittisen tutkimusmenetelmän soveltaminen tutkimusaineiston keräämisessä oli uutta ja mahdollistaisi käytännössä palvelukonseptin yhteiskehittämisen asiakkaiden kanssa. Näin oli ratkaistu tapahtuman teema, muoto ja mittakaava.

Taulukko 26. Kiteytys Andante festivon ydinideasta ja siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista

Kuvaus lopullisesta ydinideasta	Kuvaus siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista
<ul style="list-style-type: none"> *Yläteema slow food ja alateema italialainen ruokakulttuuri *Ytimenä viiden ruokalajin ateria, joka tarjoillaan lautasannoksina *Tilassa ja tunnelmassa klassisen italialaisen tyylin piirteitä monipuolisesti *Runkona kokonainen juonellinen näytelmä, jonka kohtaukset vuorottelevat ruokalajien tarjoilun kanssa *Ohjelma sisältää myös juonnot ja elävää italialaista musiikkia *Palvelu henkilökohtaista ja huolehtivaa 	<p>Ensimmäisessä neuvottelussa 29.4. lyötiin lukkoon tapahtuman pääraamit (teemat, tarjoilutapa, ohjelmatyyppi). Tein ehdotuksia Festina lentestä saatuihin kokemuksiin pohjautuen ja toimitusjohtaja päätti, miten toimitaan. Hän kertoi myös ravintolasta perusasioita, jotka tulisi huomioida suunnittelussa (tyypillisistä asiakkaista, toimintatavoista ja markkinoinnista sekä organisaatiosta). Päätökset tehtiin hyvässä yhteisymmärryksessä ja ydinidean suunnittelu tarkentui jatkossa opiskelijoiden kanssa käynnistetyn yhteistyön kautta 1.9. Silloin pohdittiin vaihtoehtoja, millä tavoin Andante festivo tulisi eroamaan Festina lentestä. Ehdotukset kirjattiin ylös ja esitettiin ravintolan toimitusjohtajalle päätettäväksi. Päätöksenteko oli nopea ja toimitusjohtaja hyväksyi ehdotuksemme kyseenalaistamatta mitään suunnitelman osaa.</p>

5.6.1.2 Andante festivo -ruokaelämyspalvelun tuottamisen konseptin kehittäminen

Andante festivon suunnittelusta kuvataan seuraavaksi palvelukonseptin konkretisoitumisen seuraavaa vaihetta, palvelun tuottamisen konseptin generoimista. Palvelumuotoilun terminologiassa tämä vastaa realiteettien luomisen vaihetta, joka on osa konseptin suunnittelua (Mager 2009; Stickdorn 2009). Siinä teemaa, muotoa ja mittakaavaa tarkennetaan kartoittamalla kaikki resurssitekijät, suunnittelemalla niiden käyttöä ja määrittelemällä myös astetta tarkemmin se konkretia, mitä asiakas tulee kokemaan. Lukuun sisältyvä kehittämisprosessin kuvaus perustuu havaintopäiväkirjamerkintöihin ja sisältää palvelutarjooman lisäksi keskeisimpien prosessien, toimijoiden ja keskeisimpien tuotosten määrittelyn. *Palvelutarjooman* kuvauksessa käytetään tässä käsitettä palvelupolku, joka sopii kuvaamaan myös keskeisintä palvelukonseptin tuotosta, sitä ydintä, minkä asiakas kokee palveluprosessissa. Palvelupoluksi muutettuna Andante festivoon suunniteltiin sisältyvän 11 palvelutuokiota, jotka on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 15. Andante festivon palvelupolku ja palvelutuokiot

Palvelupolku kuvaa sitä, miten asiakas etenee palvelussa ja kokee palvelun jatkumona vaihe vaiheelta. Todettakoon, että Andante festivossa ei ole juurikaan räätälöinnin mahdollisuuksia, vaan konsepti tarjotaan kaikille samanlaisessa muodossa.

Toteutuvia palvelutuokioita tulisi olemaan todellisuudessa paljon enemmän koska kohdat 6 ja 7 toistuvat vuorotellen kuusi kertaa. Toistot yhteenlaskettuna palvelutuokiota, tulee olemaan yhteensä 21. Jokainen laatikko kuviossa vastaa yhtä palvelutuokiota ja niihin edelleen sisältyy erilaisia kontaktipisteitä. Esimerkiksi tarjoilijoiden kohtaamisia tulisi olemaan käytännössä monia. Kohtaamisiin luetaan myös monet materiaaliset kohtaamiset, joissa palveluviestit konkretisoituvat (esimerkiksi menukortti). Normaaleista ravintolailan käytännöistä selvästi poikkeaviksi vaiheiksi suunniteltiin vastaanottoseremoniaa ja pöytään saattamisen tapaa (vaiheet 3 ja 4) sekä hovimestarin ja koko henkilökunnan kohtaamista loppuvaiheessa (vaiheet 8 ja 9). Vastaanotosta tavoitellaan seremoniallista, hyvin mieleenpainuvaa kohtaamista. Samoin hyvästelystä, koska nämä vaiheet jäävät parhaiten elämään asiakkaan mieleen. Palvelutuokioiden sisältämät kaikki kontaktipisteet on seuraavassa vaiheessa muotoiltava huolellisesti, koska juuri ne ovat

niitä palvelun konkreettisia laatuvihteitä (luku 5.6.1.3). Seuraavaan taulukkoon on koottu Andante festiivon tuottamisen konseptin generoimiseen liittyvät kuvaukset sekä niiden aikaansaamiseen johtaneet vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessit. Taulukossa kiteytetään palvelutarjooma, keskeisimmät prosessit, keskeisimmät toimijat sekä keskeisimmät tuotokset.

Taulukko 27. Andante festivon tuottamisen konseptin kehittely

Kuvaus lopullisesta tuottamisen konseptista	Kuvaus siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista
Palvelutarjooma sisältää palvelupolkukuvauksena 21 palvelutuokiota (ks. kuvio 15 edellä)	Päätöksentekoprosessi oli tämän osalta hyvin yksimielinen ja helppo, koska oli päätetty noudattaa pääosin Festina lentestä saatua palvelun rakennemallia.
<p>Keskeisimmät prosessit:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Ruokalistan kehittäminen ja ruoan valmistus *Ohjelman suunnittelu, kehittäminen ja toteutus *Asiakaskohtaamisen suunnittelu ja toteutus *Tilan ja tunnelman suunnittelu ja toteutus *Palvelukokonaisuuden yhteensovittaminen ja johtaminen 	Päätöksentekoprosessi myös tämän osalta yksimielinen ja syntyi joustavasti, koska mallina oli päätetty pitää Festina lenteä.
<p>Keskeisimmät toimijat:</p> <ul style="list-style-type: none"> *23 restonomiopiskelijaa (työskentely neljässä erikoistuneessa ryhmässä+ projektipäällikön/hovimestarin tehtävässä) *2 opettajaa (+ yksi lisäksi alkuvaiheessa) *Ravintolan sali- ja keittiötyöntekijöitä * <p>ravintolan keittiömestari ja toimitusjohtaja sekä ovivahti ja vaatesäilytyksen työntekijä</p> <p>Ulkopuolisia ammattilaisia lisäksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Pianisti *Juontaja-solisti *Yksi näyttelijä *Valaistus- ja äänitekniikasta vastaavat <p>* Keskeisiin toimijoihin voidaan liittää vielä asiakkaat, joiden mukaanmenolla ja osallistumisella palvelukokonaisuuden tuottamiseen (co-creation) oli tärkeä merkitys asiakaskokemuksen kannalta.</p>	<p>Työnjako erikoistuneisiin ryhmiin tapahtui mutkattomasti vanhaan kokemukseen nojaten. Erikoistuneisiin työryhmiin jako ja vastualuejako opiskelijoiden osalta toteutui sujuvasti ja nopeasti. Pianistin ja juontaja-solistin sekä valaistus- ja äänitekniikasta vastaavien ulkopuolisten ammattilaisten käyttämisestä käytiin neuvottelua toimitusjohtajan kanssa pariin otteeseen. Lähinnä maksupolitiikasta jouduttiin neuvottelemaan, mutta esiintyjien osalta sopu löytyi helposti. Heidät todettiin yhteisymmärryksessä oleellisen tarpeelliseksi osiksi kokonaisuudessa, ja ravintola suostui maksamaan kulut. Enemmän ongelmia tuotti äänitys-valaistustekniikan tilaaminen ulkopuolisena palveluna. Toimitusjohtaja pyysi ensisijaisesti käyttämään talon omaa tekniikkaa, jota myös testattiin. Käytännössä oli kyse langattomista mikrofoneista, mutta niiden ominaisuudet eivät vastanneet tilanteen vaatimuksia. Lopulta päästiin yhteisymmärrykseen myös ulkopuolisen tekniikan tarpeellisuudesta ja ravintola maksoi kulut myös tämän palvelun osalta.</p>
<p>Palvelun keskeisimmät tuotokset:</p> <p><u>Tila:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Ravintolan salin perusmuoto ja tyyli tukee italialaisuuden korostamista (marmorialattia, pylväät, tähtitaivas-valaistus) *Ravintolassa jotakin valmista sisustusrekvisiittaa valmiina (esimerkiksi korkeat 	<p>Palvelutuotosten suunnittelussa lähdettiin liikkeelle resurssien tutkimisesta, minkälaisia välineitä ja rekvisiittaa ravintolassa on ja mitä niistä voidaan hyödyntää tässä tapahtumassa. Inventoitiin kaikki rekvisiittatavaroista, aterimista ja pöytäliinoista lähtien. Mitattiin ja laskettiin pöydät, tuolit</p>

<p>lattiakynnteliköt ja piano)</p> <p>*Valaistus osittain muunneltavissa</p> <p>*Layout muunneltavissa (pöytien erilaiset koot; salin tilat mahdollistavat draaman esittämisen siten, että näyttämö on keskeisellä salia)</p> <p><u>Tuote:</u></p> <p>*Italialaisen ruokakulttuurin mukainen menupaketti, joka sisältää viisi ruokalajia ja kolme viiniannosta</p> <p>*Lautasannokset tarjoiltuna</p> <p>*Ohjelmana pienimuotoinen draama tarjoiltuna pieninä katkelmina ruokalajien välissä</p> <p>*Elävää italialaista musiikkia pianolla soitettuna sekä laulut ja juonnot, jotka kutovat yhteen ohjelman osat</p> <p><u>Kohtaaminen:</u></p> <p>*Pyritään rauhalliseen toimintaan ja tarjoamaan kiireetön ateriointi vieraille</p> <p>*Suunnitellaan loppuun saakka jokainen kohtaamistilanne; miten toimitaan ja mitä kerrotaan?</p> <p>*Palvelusta pyritään synnyttämään saumaton kokonaisuus ja huolehtimaan vieraiden hyvinvoinnista koko illan ajan</p> <p><u>Tunnelma:</u></p> <p>*Asiakas kokee italialaisuuden moniaistisesti, italialaisuus näkyy, kuuluu, maistuu, tuoksuu ja tuntuu heti sisään tultaessa ja jatkuu katkeamatta loppuun saakka</p> <p>*Tärkeimpiä tunnelmatekijöitä: italialaisen tyylin mukaiset salin koristeet, kattaukset ja tunnelmallinen valaistus, italialainen elävä musiikki, ohjelma ja ruoka</p> <p><u>Johtamisjärjestelmä:</u></p> <p>*Onnistunut palvelupolun kontaktipisteet huomioiva työnjako (hovimestari avainhenkilö sekä asiakkaat kohtaava salihenkilöstö)</p> <p>*Hovimestari toimii tarjoilijoiden esimiehenä ja myös vieraiden hyvinvoinnista vastaavana</p> <p>*Draamallisuus huomioitava palvelutyylissä, yllätysten sisällyttäminen eri palvelutuokioihin mietittävä</p> <p>*Tiedottamisesta huolehdittava erityisesti salin ja keittiön välillä tapahtuman aikana</p> <p>*Palvelutuokioiden ajoituksen suunnittelu keskeisen tärkeää</p>	<p>ja koko sali. Kaikkiin komeroihin ja varastoihin ei päästy, joten käsitys rekvisiitasta jäi hieman epävarmaksi joiltakin osin (asiat ja lasit). Salin siniset tuolit ja verhot herättivät kovasti epäilystä siitä, miten ne sopisivat italialaiseen tyyliin. Toimitusjohtajan kanssa käytiin keskustelua aiheesta ja etsittiin korvaavia vaihtoehtoja. Uusia verhokankaitakin etsittiin ja suunniteltiin jopa ostamista ja ompelamista. Mietittiin sitä, miten tuo olisi mahdollista pienin kustannuksin. Toimitusjohtaja sitten totesi, ettei ole mitään mahdollisuuksia vaihtaa niitä ja toisia verhoja ei ole. Kun asiaa sitten tarkemmin puntaroitiin, tultiin siihen tulokseen, että pimeässä illassa ja tunnelmavalaisuksessa sinistä väriä tuskin kovin paljon huomaa, ja tekstiilit päätettiin hyväksyä sellaisenaan. Ainoastaan valkoiset juhlat pöytäliinat päätettiin vuokrata tuoksi illaksi.</p> <p>Ruokalistan kehittäminen ja ruoka-annosten suunnittelu hoituu hyvin itsenäisesti keittiöryhmän toimesta. Suunnitelmat esitetään ja hyväksytetään muilla ryhmillä ja ravintolan vällä, ja päätettiin järjestää ruokalajien testaustilaisuus, jossa myös annosten ulkonäkö pystytään hiomaan loppuun saakka. Ohjelman kehittelystä vastaa oma erikoistunut ohjelmaryhmä teatteriohjaajan avustuksella. Ryhmä suunnittelee perusidean italialaiseen ruokakulttuuriin ja Pitkä-Jussiin istuvasta pienoisnäytelmästä ja esittelee sen muulle ryhmälle arvioitavaksi. Musiikista esitetään toivomukset pianistille vasta siinä vaiheessa, kun tiedetään, mikä on ohjelman sisältö ja luonne.</p> <p>Juontojen sisällön osalta toimitaan samoin. Ne voidaan suunnitella vasta siinä vaiheessa kun tiedetään, mikä on ruokalista ja ohjelman sisältö.</p> <p>Kohtaamisen osalta hovimestari ja ohjaaja kävivät paljon keskustelua siitä, mitä yllätyksiä ja mitä erityistä kohtaamistilanteisiin suunnitellaan. Sovittiin, että alkuun ja loppuvaiheeseen mietitään jotakin erityistä ja mieleenpainuvaa. Kaikki osasuunnitelmat tuli luonnollisesti hyväksyttävä ravintolan toimitusjohtajalla tai muulla vällä.</p>
--	---

5.6.1.3 Andante festivo -ruokaelämyspalvelun muotoilu

Seuraavassa vaiheessa konkreettiset ratkaisut oli määrä saada aikaan tilalle, tuotteelle, kohtaamiselle, tunnelmalle ja johtamisjärjestelmälle. Käytännössä johtamisjärjestelmää ei tarkennettu tässä vaiheessa, koska heti projektin alussa oli sovittu yleiset yhteiset toimintaperiaatteet, jotka koskivat yrityksen kanssa tehtävää yhteistyötä ja toisaalta opiskelijoiden suunnitteluprosessia. Ainoastaan tapahtumaillan toteutuksen johtamiseen liittyvät asiat piti vielä suunnitella ja hyväksyttää myös Pitkä-Jussin organisaatiolla. Siitä tehtiin oma suunnitelma, joka kuvataan johtamisjärjestelmän yhteydessä. Työryhmät aikatauluttivat oman työskentelynsä ja sopivat suunnitteluvaihetta koskevasta työnjaosta. Yhteisesti sovitut tarkistuspisteet olivat erityisen tärkeitä, koska kokoontumisissa jokainen työryhmä esitteli työnsä etenemisen. Tarkistuspisteissä koko ryhmälle muodostui kokonaiskuva projektista, palvelutarjooman yksityiskohdista käytiin keskustelua ja korjausliikkeet mietittiin yhdessä, kokonaisvastuun säilyessä projektin vastuupettajalla.

Seuraavassa kuvataan Andante festivon muotoilua FAMM-mallin jäsenyyksen mukaan. Kuvauksessa tulevat esiin myös palvelupolun sisältämät kontaktipisteet, koska muotoilutyö on tehty erikseen niistä jokaisesta. Kuvausta pyritään havainnollistamaan projektin aikana tehdyillä päiväkirjamerkinnoilla. Ne kuvaavat realistisesti ravintolan organisaation ja opiskelijaryhmän välistä vuorovaikutusta, tapahtumia ja päätöksentekoa eri vaiheissa.

Andante festivon tilan muotoilu

Tilaryhmän tuli saada ensimmäiseksi aikaan pöytäkartta ja hyväksyttää se myös ravintolan työntekijöillä, koska nyt poikettiin merkittävästi normaalista salin järjestyksestä. Suunnittelutyötä varten tilat ja pöydät oli ensi töiksi mitattava, koska kartta tuli toteuttaa oikeassa mittakaavassa. Pöytäkartan suunnittelussa korostettiin toimivuutta ja sujuvuutta, ja erityisesti tuli ottaa huomioon myös ohjelmaryhmän ja tarjoilijoiden tarpeet. Mahdollisimman onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta oli tärkeä säilyttää riittävä väljyys pöytien välillä. Halusimme pitää kiinni väljäkköistä sijoittelusta, vaikka toimitusjohtaja olisikin halunnut mahdollistaa saliin maksimimäärän asiakaspaikkoja. Ravintolassa oli vain muutama pieni kahden henkilön pöytä, suurin osa pöydistä oli neljälle tai kuudelle hengelle mitoitettuja. Ohjelmaa varten oli varattava näyttämöalue sellaisesta paikasta, että jokainen pöydässä istuja voi mahdollisimman vaivattomasti seurata näytelmän kulkua. Kokemus voi kärsiä pahasti, ellei asiakas pysty seuraamaan ohjelmaa vapautuneesti tai hänen on nähdäkseen ponnisteltava hankalassa istuma-asennossa. Tila-asiaa pohdittaessa tuli selväksi, että ihan tappiin saakka salia ei voi täyttää asi-

akkailla, vaan todennäköisesti asiakasmäärä tulee olemaan maksimissaan 150. Lopullinen pöytäkartta on liitteessä 3.

Pöytäkattaukset synnyttävät ruokaelämyksessä tärkeän osan tilavaikutelmasta. Tätä pöytäseurueen omaa ”lähitilaa” tutkitaan pitkin iltaa tarkalla silmällä. Siksi sen muotoiluun kiinnitettiin tässäkin projektissa paljon huomiota. Italialaistunnelman on tultava näkyviin kattauksessa. Vaihtoehtoisia kattauksia testattiin koululla, ja niistä otettiin kuvat ravintolan väen arviointia varten. Erilaisista vaihtoehdoista pöytäliinan väriksi valittiin klassinen, yleisvaikutelmaa rauhoittava ja juhlava valkoinen. Italian lipun väreillä, punaisella ja vihreällä, saatiin värikkyyttä katteeseen. Servietin väriksi valittiin kirkas punainen, ja vihreää sävyä löytyi yrttikoristeista. Kirkkaanpunaiset servietit muodostivat perhosmaisien kuvien katteen keskelle. Servietit oli kietaistu asentoonsa narunpätkällä ja siihen oli kiinnitetty lisäkkeeksi rosmariinin oksa. Yrtistä saatiin myös tuoksuefekti, jonka ajateltiin täydentävän italialaista vaikutelmaa. Pitkin pöydän pintaa katteiden väliin oli aseteltu kirkkaanpunaisia ruusun terälehtiä väriä tuomaan. Juhlavaa vaikutelmaa saatiin kyntteliköillä, joissa oli valkoiset kapeat kynttilät. Katteessa olivat oleellisena osana myös henkilökohtaiset menukortit, joiden ajateltiin olevan samalla henkilökohtainen muisto tilaisuudesta. Menukorttiinkin oli saatava italialaista tyyliä kansikuvalla, väreillä ja oikean tyyllisellä fontilla.

Tällaisessa projektissa kaikki asiat vaikuttavat toisiinsa ja asioiden kehittäminen etenee limittäin eikä peräkkäin. Päiväkirja 28.9. kertoo tästä erään esimerkin:

”Muutamien asioiden kohdalla havaittiin, että toteutusta ei voitu viedä kerralla loppuun saakka, koska joistakin toisista asioista piti saada ensin päätökset, jotta päästiin etenemään. Näin oli esimerkiksi menukortin suunnittelussa. Kortin formaattia oli suunniteltu jo aikaisessa vaiheessa ja tuotettu erilaisia luonnoksia, mutta ne saatiin tehtyä valmiiksi vasta sitten kun ruoka- ja viinilistaan oli saatu lopullinen varmistus.”

Tällainen työskentelyn luonne johti siihen, että viimeisiin minuutteihin kasautui paljon vielä valmistelevaakin työtä. Neuvotteluissa ravintolan kanssa käytiin pitkään keskustelua korkeista kyntteliköistä, joita itsepintaisesti halusin mukaan kattaukseen. Päiväkirjamerkintä 14.9. kuvaa tätä keskustelua hyvin.

”Marja-Terttu oli vahvistanut hyväksymisensä kattaukselle. Näytin kuvia hänelle ja hän piti valintaa hyvin onnistuneena. Mallin valinta oli yksimielinen. Hän oli esittänyt kattausryhmälle mielipiteenään, että pöydässä ei voi olla korkeita kyntteliköjä kuten mallikuvassa oli, koska ne estävät näkyvyyttä liikaa. Minä kyllä esitin toisenlaisen näkemyksen ja toin esille monihaaraisten kyntteliköiden juhlavuutta. Olen sitä mieltä, että tässä kattauksessa ne ovat välttämättömät. Juuri ne ovat se tärkein juhlistava elementti ja kun ne kertautuvat salin monissa kymmenissä pöydissä, ne tuovat tilaan upean tunnelman. Ilman niitä, kattauksista tulee liian

latteat. Jotakin korkeampaa niissä on oltava. Haluan pitää kiinni monihaaraisten kynttelikköjen käytöstä ja toimitusjohtajakin hyväksyi tämän näkemyksen tilannetta kuvailtuani”.

Taulukko 28. Andante festivon tilan muotoiluratkaisu

Kuvaus lopullisesta tilan muotoiluratkaisusta	Kuvaus siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista
<p>*Tilan tulee avautua vaikuttavan tunnelmallisena yleisön saapuessa, mikä on huomioitava layoutin suunnittelussa</p> <p>*Layout suunnitellaan siten, että näyttämö on keskellä ja pöydät ympäröivät sitä joka suunnasta; pöydät asetellaan niin, että kaikille mahdollistuu hyvä näkyvyys näyttämölle</p> <p>*Layoutin suunnittelussa huomioidaan pöytien ja käytävien riittävän väljät askastilat sekä tilan toimivuus myös esiintyjien ja tarjoilutyön näkökulmasta</p> <p>*Erillinen näyttämövalaistus, joka rytmittää ohjelmaosuudet ja antaa selkeät signaalit paitsi esiintyjille myös yleisölle ja tarjoilijoille</p> <p>*Valaistuksesta luodaan muutoin pehmeä ja tunnelmallinen: paljon kynttilöitä, ainoastaan näyttämövalaistus on kirkas</p> <p>*Italialaisuus on aistittavissa tilassa ja kattauksissa monella tavalla (värikyksen puolesta, yrttien ja ruoan tuoksuna, sisustusrekvisiitan tyylinä, ääniympäristössä)</p>	<p>Tilaa koskevissa neuvotteluissa jouduttiin pariin otteeseen pieneen kädenvääntöön. Kattausten osalta keskustelua herättivät korkeat kyntteliköt ja tilan layout-suunnittelun osalta käytävien väljyys ja pöytien lukumäärä. Toimitusjohtaja olisi halunnut pöytiä saliin mahdollisimman paljon, että asiakaspaikkojen määrä saadaan maksimoitua. Elämyskokemuksen varmistamisen ja kaikkien toimijaryhmien työn sujuvuuden näkökulmasta katsoen päädyttiin lopulta kuitenkin väljempään pohjaratkaisuun. Toimitusjohtaja vakuuttui myös korkeiden kynttelikköjen juhluvuutta lisäävästä vaikutuksesta pienen keskustelun ja testauksen jälkeen, joten sekin yksityiskohta saatiin onnistumaan suunnitellusti.</p>

Lopulta valkoiset pöytäliinat päätettiin vuokrata ja kynttelikköjä päätettiin lainata koululta sekä omista ja ystävien kaapeista.

Käytännössä oikeanlaista kattaustapaa ja oikean tyylistä menukorttia tutkittiin siis edellä kuvattujen määrittelyjen pohjalta kokeilemalla. Tämä vaihe vastaa palvelumuotoilussa tavanomaista prototypointia, idean visualisoimista ja konkretisoimista, että pystytään tekemään oikea päätös. Kuva valmiista kattauksesta ja salista on nähtävissä liitteessä 4. Tavoitteena oli, että salin yleisilmeen vaikuttavuus on heti ensi silmäyksellä todettavissa, kun asiakas astuu saliin. Asiakkaan tulee olla tässä palvelupolun kohdassa todella vaikuttunut ja yllättynyt saliin luodusta tunnelmasta ja myös reagoida siihen jollakin tavalla. Seuraavaan taulukkoon on kiitetty Andante festivon tilan muotoiluratkaisu sekä kuvausta siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista.

Andante festivon tuotteen muotoilu

Tuotteeseen kuuluvat pääosat olivat ruoka, juoma ja ohjelma. Elämyskonseptin ytimenä tuli olemaan viiden ruokalajin ateriakokonaisuus, ja muut palvelupaketin osaset rakentuivat sen ympärille. Asiakas ostaa menupaketin, johon sisältyy kolme viiniannosta (alkuruoka-, pääruoka- ja jälkiruokaviini) pöytiin tarjoiltuna. Palvelupakettiin kuuluu lisäksi, pieninä annoksina, ruokalajien väleissä tarjottava ohjelma, joka sisältää draamaa ja elävää musiikkia sekä juonnot. Ohjelman ydintä on myös ruokalistan esittely, joka tapahtuu draamallisin keinoin. Ohjelma antaa pienimuotoisesti tietoa italialaisesta ruokakulttuurista sekä ruokalajeista: tarinoita ja faktoja raaka-aineista, valmistustavoista, valmistajista ja ruokalajeista.

Päätettiin pyrkiä luomaan vaihteleva ja kevyt sekä ilmeeltään moderni italialainen ruokalista. Annoksen asetteluun lautaselle ja niiden värimaailmaan tuli kiinnittää huomiota, että annoksista tulee myös esteettisesti kauniita. Ruokalistan kokonaisuuden ja annosten estetiikan suunnittelussa edettiin kokeilujen kautta. Ruokalajien reseptit oli myös vakioitava sellaisiksi, että ne voidaan valmistaa 150 asiakkaalle. Työ vaatii erikoistunutta ammattitaitoa ja testausvaiheen.

Olimme lupautuneet toimittamaan vakioidut reseptit annoskuvineen myös Pitkä-Jussin keittiömestarin käyttöön. Keittiöryhmä suunnitteli, testasi ja tuotti erilaisia vaihtoehtoja, joita yhdessä arvioitiin. Ruokalistan suunnittelu ja kehittäminen konkretisoitui ja huipentui, kun kokoonnuimme koulun ykköskeittiölle maistelemaan ja tutkimaan koeannoksia. Eteemme oli aseteltu pitkä rivi kauniita ja hyvin herkullisen näköisiä lautasannoksia. Tästä tilanteesta havaintopäiväkirja 29.9. antaa seuraavanlaisen kuvauksen:

”Kaksi pöytää oli täynnä toinen toistaan houkuttelevamman näköisiä annoksia. Kävimme jokaisen ruokalajin läpi menulistan mukaisessa järjestyksessä arvioiden ja analysoiden ruokien rakennetta, makua sekä annoksen esteettistä olemusta. Maut oli hiottu jo hyvin kohdalleen, mutta teimme kolmeen annokseen pieniä muutosehdotuksia. Ehdotukset koskivat lähinnä lautaskokoa, kastikkeen väriä ja jotakin lisäkettä, jonka halusimme näyttävän toisenlaiselta. Kiinnitimme huomiota myös siihen, että jokainen ruokalaji olisi selvästi erilainen kuin edellinen. Annokset kuvattiin ja keittiöryhmä teki kommentteista muistiinpanoja, joiden perusteella vielä jatkavat kehittämistyötä. Olen erittäin tyytyväinen ruokiin ja tämän päivän saldoon. Ruoka-annoksista päästiin hyvään yhteisymmärrykseen ravintolan kanssa.”

Italialaiset ruoat ja juomat oli sovitettu sointumaan yhteen ruokalajien kanssa. Myös ruokalajien nimitykset ja kuvaukset tehtiin italialaiseen tyyliin ja otsikoitiin italian kielellä. Liitteestä 5 on nähtävissä pöytäkatteessa jokaiselle jaettu menukortti, josta ilmenee ruokalista. Viinimerkkien valinta tehtiin ensin koululla ma-

kutestin yhteydessä. Viinilistaa hyväksytettäessä yrityksen taholta todettiin, ettei kaikkia lajeja löydy heidän omalta listaltaan tai toimittajiltaan. Viinilistan laatiminen menikin tästä syystä osittain uusiksi. Valintaprosessi onnistui lopulta hyvin, ja siinä oli mukana myös Hartwallin viiniasiantuntija. Päiväkirjamerkintä 23.9. klo kertoo viinien valinnasta näin:

”Viivi (toimi projektipäällikkönä ja toteutuksessa hovimestarina) kertoi, että hän oli ollut eilisiltana Pitkä-Jussissa ja tapaaminen oli ollut erittäin hyvä. Siellä oli sattunut olemaan Hartwallin viiniasiantuntija juuri paikalla. Mikä sattuma! Olivat yhdessä hänen ja tarjoilijoiden kanssa tutkineet viinejä ja viiniasiantuntija oli antanut suosituksensa juomista nähtyään ruokalistan. Samalla oli suunniteltu, että luovutaan jälkiruokaviinistä ja korvataan se kuohuviinillä. Kuohuviini tulee tosin olemaan sama kuin alkudrinkissä, mutta tämä päätös siksi, että talossa ei ole jälki-ruokaviinilaseja! He ajattelivat, että koska katteessa on jo kuohuviinilasi valmiina, jälkiruoan kohdalla tulee vain lisäkaato kuoharia.”

Se oli selvästi huonompi ratkaisu kuin mistä oli aikaisemmin sovittu, mutta toimitusjohtaja oli kuitenkin asian päättänyt ja tähän päätökseen tyydyttiin.

Ohjelmatyypiksi valittiin juonellisesti etenevä pienenäytelmä, joka kertoo italialaiseen perheravintolaan liittyvän tarinan. Sellaista ei valmiina ollut olemassa, joten se piti käsikirjoittaa. Ohjelman esittäjiksi valittiin joukko restonomiopiskelijoita, joita täydennettiin parilla ulkopuolisella ammattilaisella. Ohjelmaryhmä ideoi oman ohjaajansa kanssa italialaiseen elämänmenoon soveltuvan draaman, ja työ jatkui käsikirjoituksen kirjoittamisena ja näytelmän rekvisiitan keräämisenä sekä roolisuoritusten harjoitteluna. Perusidea draamatyypisestä ohjelmasta oli jo alkuvaiheessa hyväksytetty toimitusjohtajalla, sen tuli olla puhtaasti viihdyttävä ja siihen tuli sisältyä kokonainen draaman kaari.

Iltaa ohjaavana kokonaisvaltaisena ajatuksena oli, että asiakkaat sisään astuessaan tulisivat ikään kuin Ristorante Giorgio Grandeen, joka on draamassa italialainen pieni perheravintola (Pitkä-Jussi italiaksi). Näytelmä käsitteli perheravintolan tapahtumia sekä perheen erilaisia edesottamuksia ja eteni kohtauksina, jotka koko elämysillan kulussa sijoittuivat ruokalajien väleihin. Näytelmän keskeinen henkilö on perheen äiti Mamma Mia, joka on ravintola Giorgio Granden omistaja. Hänen lisäksi näytelmässä on kuusi roolihenkilöä: Giuseppe, Mamma Mian vanhin poika, pianisti (Pekka Pitkäkoski), Fiora, Mamma Mian tytär (Aino-Kaisa Laakso), Giorgio Junior, Mamma Mian nuorin poika, (Jaana Raumanni), Giorgio Grande, Mamma Mian kateissa oleva puoliso, ravintolan perustaja (Mikko Kamila), Francesca, Giuseppen vaimo, laulaja-spiikkeri (Sanna Saarela), Luigi, etsivä (Tiina Soininen). Näytelmän ohjaaja Reija Iso-Mustajärvi sekä roolihenkilöistä pianisti, laulaja-spiikkeri ja Mamma Mian puoliso Giorgio Grande olivat ammattilaisia, kaikki muut restonomiopiskelijoita.

Näytelmässä oli kuusi kohtausta ja dramatiikkaakin siitä löytyy hieman, mutta perussetti oli turvallinen, sopivan rento ja helppo. Alussa, lopussa ja parissa kohdassa keskelläkin oli yleisöä osallistavia kohtia, jotka oli suunniteltu tavoitteellisesti virittämään. Myös juontajan spiikkeihin oli sisällytetty vieraita aktivoivia ja aisteja koskettavia kohtauksia. Tunnelma ja sopiva etenemisrytmi oli tärkeintä säilyttää. Asiakkaille piti muistaa jättää myös vapaata aikaa jutella oman pöytäseurueensa kanssa. Tämä on tärkeä seikka elämyksen luomisessa. Asiakkaiden huomiota ei saa koko aikaa ”häiritä” jollakin ohjelmanumerolla. Näytelmän välittämään tarinaan tuli myös juontojen ja musiikkiesitysten liittyä luontevasti.

Sekä käsikirjoitus että näyttämölliset ratkaisut elivät harjoittelun edetessä koko ajan. Näytelmän kokonaisuuden kannalta keskeisiä roolihenkilöitä olivat laulaja-spiikkeri ja pianisti, joiden tehtävä oli ikään kuin liittää näytelmän irralliset palaset yhteen. Heille lähetettiin etukäteen käsikirjoitus sisäistettäväksi. Osa musiikkikappaleista valittiin näytelmän juonenkulkuun sopiviksi, ja niistä lähetettiin etukäteen lista pianistille, joka teki niihin uusia sovituksia ja valitsi myös lisää taustamusiikkia esitykseen. Musiikki koostui nostalgisista 50–60-luvun iskelmäklassikoista, joista esimerkkinä mainittakoon ”Poika varjoisalta kujalta” ja ”Hoipeinen kuu”. Autenttisuuden kokemuksen lisäämiseksi pari laulua esitettiin italiaksi.

Seuraavaan taulukkoon on koottu kuvaus Andante festivon tuotteen muotoiluratkaisusta ja siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista.

Taulukko 29. Andante festivon tuotteen muotoiluratkaisu

Kuvaus tuotteen lopullisesta muotoiluratkaisusta	Kuvaus siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista
<p>*Ruokalista moderni ja kevyt viiden ruokalajin italialainen menu ja ruokalajeihin sovitettut alkuruoka-, pääruoka- ja jälkiruokaviinit (ruokalista kuvattu edellä)</p> <p>*Lautasannosten pöytiin tarjoilu</p> <p>*Ohjelmana pienoisanäytelmä Ristorante Giorgio Grande, joka kuvaa italialaisen perheravintolan tarinan; tarina alkaa elää jo ulko-ovella, kun asiakas astuu ravintolaan</p> <p>*Elävä italialainen musiikki 60-luvulta pianolla soitettuna liittyy osittain näytelmän juoneen ja osittain tarkoitettu viihdyttäväksi taustamusiikiksi</p> <p>*Solisti-juontaja laulaa osittain italian kielellä; hän sekä pianisti kytkeytyvät näytelmään myös roolihenkilöinä</p> <p>*Juontaja esittelee kaikki ruokalajit ennen tarjoilua ja tarinoi italialaisesta ruokakulttuurista</p>	<p>Ruokalistan suunnittelu ja hyväksyttäminen ravintolan kanssa sujui mutkattomasti (keittiömestari oli hyvin mukana prosessissa). Ruokalajien testauksen ja annosten koetoteutusten avulla ruokalista ja annokset saatiin hiottua kuntoon. Myös tarjoilutapa ja ruokalistan perusrakenne viineen päätettiin helposti hovimestarin sekä ravintolapäällikön ja toimitusjohtajan välisissä neuvotteluissa. Viinien valinnan kohdalla tuli hieman ongelmia, kun olimme ehdottaneet viineiksi sellaisia laatuja, joita ei ollutkaan ravintolan omilla juomatoimittajilla tarjolla. Ongelmana oli myös, että jälkiruokaviiniä ei voitu tarjoilla, koska todettiin, ettei olisi ollut sellaisen juoman tarjoilemiseen soveltuvia laseja. Viinien valinta meni uusiksi. Jälkiruokaviini vaihdettiin kuohuviiniin, mutta olimme lopulta tyytyväisiä tähän kompromissiratkaisuun. Ohjelmaidea syntyi melko nopeasti, mutta se osoittautui hyvin luovaksi prosessiksi. Se eli koko ajan aina viimeisiin harjoituksiin saakka ja tuotti tiettyjä ongelmia myös muusikon ja juontaja-solistin tehtävien toteutukseen. Ravintolan väki ei osallistunut näytelmän sisällön arviointiin lainkaan. He antoivat hyväksyntänsä ainoastaan ohjelmatyypille, josta käytiin keskustelua hyvässä hengessä. Toivomuksena ravintolan taholta oli ainoastaan elävä musiikki, jota luonnollisesti sisällytettiin paljon ohjelmaan.</p>

Andante festivon kohtaamisen muotoilu

Samaan aikaan työryhmien työskentelyn ohessa alettiin kehittää myös asiakkaiden kohtaamiseen ja palvelutyyliin liittyviä asioita sekä tarjoilujärjestystä. Palvelupolun tuokiot sisältävät monenlaisia ihmisten välisiä kohtaamisia. Ensimmäinen tuokio sisältää kohtaamisen portieerin kanssa ulko-ovella ja vaatesäilytyksen työntekijän kohtaamisen eteisessä (tuokiot 1 ja 11). Sen jälkeen kohdataan hovimestari ja tarjoilijat (tuokiot 2-3). Myöhemmissä tuokioissa toistuu vielä monta kertaa tarjoilijoiden kohtaaminen (tuokiot 4, 5, 7 ja 10) ja ainakin kertaalleen ho-

vimestarin kohtaaminen (tuokio 9), mutta illan kuluessa asiakas kohtaa – joskin hieman etäämmältä - myös joukon näyttelijöitä, juontaja/laulajan ja pianistin (tuokio 5 ja toistuvasti tuokio 6). Tärkeimpänä on seurustelukontakti oman pöytäseurueen kanssa, mutta myös kaikki se mitä asiakas näkee ja aistii toisten asiakkaiden ja henkilökunnan keskeisissä kohtaamisissa, vaikuttaa omaan asiakaskokemukseen. Päiväkirjamerkintä 14.9. kertoo asiakaskohtaamisten suunnitteluun liittyvistä keskusteluista näin:

”Käytiin keskustelua siitä, miten Andante festivossa löydetään keinoja tuottaa vieraille esimerkiksi elämysteorioissa korostettuja yllättyneisyyden, ilahtumisen ja aktivoitumisen kokemuksia. Yritettiin miettiä, miten jokaiseen henkilökohtaiseen kohtaamistilanteeseen voitaisiin liittää näitä asioita. Myös aistikokemukset ja muistettavuus tiedettiin tärkeiksi asioiksi. Niinpä päätettiin käydä läpi palvelupölyn jokainen kohtaaminen systemaattisesti tästä näkövinkkelistä ja luoda jonkinlainen yhteenveto, että saadaan asiasta kokonaisvaltainen näkemys.”

Näitä asioita projektipäällikkö kehitti ja hioi yhdessä ravintolan salihenkilökunnan ja projektin vastuuopettajan kanssa. Edellä käydyn pohdinnan perusteella syntyi Andante festivon kohtaamisten tuotteistaminen, joka kiteytettiin taulukon muotoon, johon oli yhdistetty kontaktipisteittäin asiakkaan saama etu sekä tavoiteltu kokemusvaikutus. Taulukko toimi hyvänä työkaluna kohtaamiseen liittyvien asioiden sisäistämisessä ja toi valmisteluun systematiikkaa (liite 6).

Portieerin kohtaamisen tuli olla lämmin ja kohtelias ja sen tuli johdattaa asiakkaita italialaistunnelmiin heti ulko-ovelta. Hänelle suunniteltiin myös pieni oma ”rooli” ikään kuin osaksi näytelmää, jonka tapahtumat oli sijoitettu Ristorante Giorgio Grandeen. Jokainen asiakas toivotettiin italian kielellä tervetulleeksi Ristorante Giorgio Grandeen. Tällä haluttiin nostaa asiakkaiden odotuksia, aiheuttaa pieni yllätys ja myös orientoida heitä illan teemaan. Palvelutapahtumasta jää parhaiten mieleen juuri aloitus ja lopetus, joten myös asiakkaiden hyvästely suunniteltiin tapahtuvaksi italiansuomenkielellä. Portieerin tuli osata vastata palvelupaketista koskeviin kysymyksiin, koska oletettiin joidenkin asiakkaiden ovella sitä tiedustelevan. Hänen piti olla pukeutunut mustiin vaatteisiin ja hänellä piti olla kaulassa punainen huivi. *Vaatesäilytyksen työntekijälle* ei suunniteltu mitään erityistä roolia. Hänen tuli pyrkiä hoitamaan tehtävänsä tavallista palvelevammin ja ystävällisemmin.

Hovimestarin kohtaamisen suunniteltiin olevan hyvin henkilökohtainen, palveleva, rauhallinen ja ystävällinen. Hovimestarin tuli ottaa yksi pöytäseurue kerrallaan vastaan, kätellä heitä sekä toivottaa tervetulleeksi Andante festivo -iltaan. Sen jälkeen hovimestarin tuli esitellä seurueelle nimikotarjoilija, joka lähti johdattamaan seuruetta pöytään. Hovimestarin tuli seisoa saliin johtavan käytävän

toisella ja rivin tarjoilijoita käytävän toisella puolella. Tästä asetelmasta tuli syntyä erilainen ja vaikuttava vastaanottoseremonia, jonka tavoitteena oli lisätä yksilöllisyyttä asiakaskohtaamiseen sekä kohottaa asiakkaan arvostusta ja sitä kautta myös tunnelmaa. Seremonialla osoitettiin myös konkreettista huolenpitoa asiakkaista sekä tuotiin palvelukonseptin sisääntulotilanteeseen selkeyttä, minkä ajateltiin vapauttavan asiakkaat jännityksestä. Kun hovimestari luovutti seurueen tarjoilijan ohjaukseen, hänen tuli toivottaa vieraille viihtyisää iltaa. Hovimestarin tuli illan loppuvaiheessa käydä jokaisen pöytäseurueen luona jutustelemassa ja jakamassa pikku lahja, jolla tavoiteltiin kokemuksen parempaa mieleenjäämistä ja muistelemista jälkeenpäin. Siinä yhteydessä hänen tuli myös tiedustella asiakkaiden mielipiteitä illasta ja toivottaa hyvää illan jatkoa. Tällä lisättiin palveluun ripaus henkilökohtaisuutta sekä asiakkaan arvostusta ja huolenpitoa. Sillä tavoiteltiin myös ilahtumisen tunnetta ja tarinoiden syntymistä illan kokemuksista. Läksiäislahjan suunnittelu siirtyi projektin muiden töiden tieltä aivan viimeiseksi. Lahjan olisi oltava persoonallinen pieni muisto, joka tyyllillisesti olisi jotenkin liitettävissä teemaan. Päiväkirjamerkintä 28.9. kertoo lahjasta näin:

”Viimeinen päätös lahjasta oli, että tehdään pieni yrttituoksu-laatikko jokaiselle vieraalle ja se hyväksyttiin yksimielisesti. Siitä tuli kaunis koristeltu tulitikkurasia, jossa oli tuoreita basilikan lehtiä. Hovimestari Viivi panosti niihin aikaansa ja lopputulos oli erittäin hyvä.”

Tarjoilijoille oli määritelty omat tarjoilualueet, nimikkopöydät, joista tuli huolehtia. Tarjoilijoiden tehtävä oli ohjata seurue pöytään, ja kun vieraat ovat istuneet, hänen piti vielä esitellä itsensä ja toivottaa seurue tervetulleeksi. Sen jälkeen hänen kuului tarjoilla alkudrinkki ja kertoa menupaketin sisältö sekä kuvailla illan toimintamalli vieraille. Informaation antamisella illan kulusta ja rakenteesta pyrittiin lisäämään huolenpitoa ja tuottamaan asiakkaille turvallisuuden tunnetta. Sen tuli myös lisätä selkeyttä, vapauttaa turhasta jännityksestä ja lisätä luottamusta. Tarjoilijan piti tässä vaiheessa myös tarkistaa erityisruokavalioasiakkaat ja heidän sijaintinsa pöydässä sekä muistaa omalta osaltaan toivottaa viihtyisää iltaa. Myöhemmässä vaiheessa kun kaikki asiakkaat istuivat pöydissä, tuli ottaa vastaan juomatilaukset ja tarvittaessa vielä tarkistaa erityisruokavaliot. Tarjoilijoiden rooli olisi hyvin keskeinen, koska heidän tehtävänä oli pitää huoli siitä, että asiakkailla oli koko ajan kaikki hyvin. Heidän kuului tarkkailla tilannetta ja reagoida tilanteiden mukaan. Heidän tuli myös käydä tiedustelemassa pöytäseurueilta, maistuiko ruoka ja oliko kaikki hyvin. Siinä yhteydessä tehtävänä oli myös ottaa aktiivisesti juomatilauksia vastaan. Tarjoilijoiden piti myös kommunikointitavassaan muistaa iloisuus, ystävällisyys ja palvelualttius.

Juontajana ja laulajana tuli toimimaan sama henkilö, teatterialan ammattilainen. Hänen roolinsa olisi keskeinen, koska juonnoilla oli tarkoitus punoa yhteen oh-

jelmaosuudet ja ruokailukokemukset sekä musiikki tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. Juonnot sijoituivat draaman kohtausten alkuun ja kohtausten väleihin, ja niissä esiteltiin tuleva ruokalaji sekä annettiin informaatiota italialaisesta ruokakulttuurista. Juontajan roolissa olevan täytyi rohjeta liikkua lavalla, lähestyä asiakkaita, esittää kysymyksiä ja puhutella heitä kotoisalla ja tuttavallisella tyyllillä. Hänen persoonansa ja esiintymistyylinsä piti olla vapauttava ja rento. Tavoitteena juonnoilla oli paitsi informaation antaminen italialaisesta ruoasta ja ruokakulttuurista, myös keskustelun aiheiden tarjoaminen ja kiinnostuksen herättäminen asiakkaissa. Niiden tuli yllättää, opettaa, aktivoida mielikuvitusta ja kohottaa virinneysystilaa. Informaation seuraavaksi tulossa olevasta ruokalajista tiedettiin myös lisäävän luottamusta ja ilahduttavan vieraita.

Näyttelijöiden lisäksi myös *laulaja ja pianisti* ajateltiin osaksi näytelmää, joten heillä tuli olla omat roolit ja myös roolin mukaiset nimet. Näytelmän käsikirjoitus saneli roolihenkilöiden käyttäytymistavan. Laulaja/juontaja joutui risteilemään juontajan roolin ja näytelmän laulavan roolihenkilön välillä lähestyen välillä asiakkaita ja herättäen keskustelua. Kohokohdaksi illan loppuun suunniteltiin koko *tuotantoryhmän* esittäytyminen työntekijäryhmittäin. Tämä kuuluu osaksi italialaista perinnettä ja tuntui sopivan tähän konseptiin hyvin. Keittiöstä kokit, keittiömestari, tarjoilijat, ohjaajat, näyttelijät sekä muusikko oli tarkoitus saattaa lopuksi estradille juontajan esiteltäväksi. Tekijöiden esiintulon tarkoituksena oli kohottaa laatukokemusta ja lisätä henkilökohtaisuutta sekä avoimuutta, luottamusta ja arvontantoa. Tämän esilletulon tarkoitus oli myös yllättää ja ilahduttaa vieraita.

Andante festivon tunnelman muotoilu

Tunnelmalliset tavoitteet kiteytettiin muutamiin laatusanoihin. Tavoiteltiin tunnelmallista, italialaishenkistä, nostalgista ja sopivasti juhlavaa, mutta kuitenkin rentouttavaa tunnelmaa. Slow food -filosofian tulisikin myös näkyä tunnelman rauhallisuutena ja levollisuutena.

Tunnelmallisuutta haetaan valohämyllä, joka toteutetaan runsaalla määrällä kynttilöitä ja erillisellä säädettävällä näyttämövalaistuksella. Lisäksi hyödynnetään näyttämöalueen yläpuolella olevaa tähtitaivas-valaistusta. Valaistus on pistemäisenä siellä täällä ja salin yleisvalaistusta ei käytetä lainkaan. Myös lämpimillä väreillä saadaan luotua haluttua tunnelmaa saliin. *Italialaista tyyliä* toteutetaan saliin sijoitettavilla ruukuilla ja patsailla sekä seinille ripustettavilla peileillä ja köynnöskasveilla. Erityisesti kiinnitetään huomiota sisääntuloon, johon sijoitetaan italialaistyyppinen rautaportti kukkaköynnöksineen sekä kookas naisfiguuri, jon-

ka yhteydessä on vesiallas. Myös kattaukset ja menukortit sekä tarjoilijoiden asut sovitetaan italialaishenkisiksi samaan tyyliin. Asuissa oli päätetty käyttää musta-valkoista yleisväritystä (valkoinen kauluspaita, mustat housut tai hame, musta liivi sekä musta tarjoilijan essu), jota piristetään kirkkaan punaisella hiuskoristeella ja huulipunalla. Musiikki ja ruokalista ovat myös hyvin vahvaa italialaistunnelmaa heijastavia elementtejä konseptissa. Lisäksi näytelmän tarinasta välittyy erehtymättömästi italialaisuus ja sikäläinen ruoka- ja ravintolakulttuuri.

Somisteita testattiin oikeille paikoilleen koemielessä kertaalleen ennen toteutusta. Yhteistyökumppaneiksi saatiin pari liikeyritystä Kauhajoelta. Somisteiden testauksesta päiväkirjamerkintä 28.9. kertoo seuraavasti:

”Yhteistyöyritykset lainasivat ystävällisesti ja avokätisesti meille rekvisiittaa tilan somistukseen ilman kustannuksia. Patsas, ruukut ja rautaportti muratteineen ja kukkaköynnöksineen istuivat omille paikoilleen kuin ne olisivat aina olleet siinä. Seinille suunnitelluista peileistä lopulta luovuttiin, koska testauksessa havaittiin, ettei niiden vaikutus ollutkaan toivottu ja lisäksi niiden ripustamisessa olisi tullut ongelmia. Testauksessa selvisi, että Pitkä-Jussin ravintolasali osoittautui todella sopivaksi tilaksi kyseisen tyyppiselle palvelukonseptille.”

Nostalgisuus toteutuu tunnelmassa lähinnä näytelmän ja musiikkivalintojen kautta. Musiikki sisältää vahvasti kaihoisia kappaleita, monille tuttua iskelmämusiikkia 60-luvulta. *Rentous* toteutuu tunnelmassa lähinnä asiakaskohtaamisten sekä ohjelmasisällön kautta. Tarjoilutyössä pyritään siihen, että huolehditaan asiakkaiden hyvinvoinnista ja palvellaan auliisti ja kohteliaasti. Näytelmän tulee olla tarinan kulultaan helppo, humoristinen ja rentouttava. *Juhlavuutta* haetaan salin yleisilmeen, somistusten ja kattauksen avulla. Ilmeen tulee olla juhlava, mutta ei liian hieno, mikä voisi jäykistää tunnelmaa. Juhlavuuden tunnelman synnyttävät parhaiten juhla-asuun koristeltu sali, kattauksissa olevat kyntteliköt, viinilasit, astiat ja viinipullot, mutta myös juhla-asuihin sonnustautuneet asiakkaat ja henkilökunta. Tunnelman operatiivisesta toteutuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.7.4. Kuvauksesta tulee hyvin ilmi projektin toteutukseen liittyneet ongelmat.

Näytelmään liittyvät ääni- ja valaistustehosteet olivat myös tärkeitä tunnelmaelementtejä. Käsikirjoitukseen oli merkitty nuotit valaistus- ja äänitekniikasta vastaavien varten, että tiedetään milloin valojen tulee syttyä ja sammua. Alun perin hän ajateltiin, että äänitys ja valaistus voidaan hoitaa omatoimisesti talon olemassa olevaa tekniikkaa hyväksi käyttäen, mutta harjoitusten myötä tuli selväksi, että näyttämö pitää saada valaistua riittävän erottuvasti ja myös äänet kulkemaan langattomien mikrofoniin kautta. Muuten tunnelmasta ja asiakaskokemuksesta ei tule hyvä. Valaistu näyttämö oli myös tärkeä signaali tarjoilijoille. Se ohjaisi heidän työtään näkyvällä tavalla. Päiväkirjamerkintä 24.9. kertoo tästä asiasta näin:

”Reija tuntee pojan, joka voisi hoitaa valaistuksen. Hän kertoo, että tuo Eetu on joskus toteuttanut valaistuksen johonkin näytelmään ja hänellä on oma alan yrittäjä. Eetu oli kyllä silloin toteuttanut valaistuksen liikaa diskotyyliin. Meidän pitää vain varmistaa, ettei valaistuksesta tule mitään valoshowta, josta tulee esityksen päätähti ja tekniikka pitää saada myös mahdollisimman näkymättömiin salissa.”

Sovittiin, että Eetun yritys kiinnitetään hoitamaan ääni- ja valaistustekniset ratkaisut, ja tähän toimitusjohtajakin antoi lopulta suostumuksensa. Tekniikasta ja sen testauksesta sitoutui vastaamaan kaksi henkilöä. Seuraavaan taulukkoon on koottu Andante festivon tunnelman muotoiluratkaisut ja kuvaus siihen johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista.

Taulukko 30. Andante festivon tunnelman muotoiluratkaisut

Kuvaus lopullisista tunnelman muotoiluratkaisuksista	Kuvaus ratkaisuihin johtaneesta vuorovaikutus- ja päätöksentekoprosessista
<p>*Italialaisen tunnelman visuaalisia yksityiskohtia ovat patsaat, ruukut, marmorialattia, rautaportti köynnöksineen, kattauksen värit, kaikki kyntteliköt kynttilöineen, menukortti, tarjoilijoiden asut ja olemus</p> <p>*Nostalgiaa synnyttäviä elementtejä ovat italialainen 60-luvun musiikki, näytelmän tyyli ja sisältö</p> <p>*Rentouttavia elementtejä ovat juontajisolistin välitön esiintymistyyli ja kontaktinotto yleisöön, näytelmän sisältämä huumori, asiakaskohtaamisen rentous ja välittömyys</p> <p>*Juhlavuutta korostavia elementtejä ovat salin yleisilme, somistusten estetiikka, kattauksen korkeat kyntteliköt ja kauniit astiat ja lasit, kymmenien kynttilöiden luoma harmoninen valaistus</p>	<p>Somisteita ravintolassa oli omasta takaa vähän, samoin pöytäliinavalikoima oli rajoittunut. Heti alusta alkaen kun resursien inventointi oli tehty, oli selvää, että joudumme haalimaan rekvisiittaa italialaisen tilan ja tunnelman luomiseksi. Teema olisi jäänyt vajaaksi eikä sellaista riskiä haluttu ottaa. Ravintolan toimitusjohtajan kanssa keskusteltiin mahdollisuudesta lähteä lainaamaan rekvisiittaa, ettei aiheutuisi lisää kuluja. Jotakin esineitä lainattiin koululta ja enemmistön saimme yhteistyöyrityksistä. Suurin hankaluus oli kynttelikköjen löytämisessä, ja siinä tehtiinkin kompromisseja, jotka osoittautuivat lopulta erittäin hyviksi ratkaisuksiksi (monihääräiset kyntteliköt korvattiin osaksi yksittäisten kynttiläjalkojen ryhmillä). Tunnelman luomisessa nähtiin paljon vaivaa ja tehtiin testauksia sekä etukäteisvalmistelua, että tiukassa aikataulussa onnistutaan toteuttamaan suunnitelmat.</p>

Andante festivon johtamisjärjestelmän muotoilu

Työn suunnitteluvaiheen toteutusryhmistä keittiö- ja ohjelmaryhmän ajateltiin pysyvän alkuperäisissä kokoonpanoissaan ja tehtävissään myös toteutuksen aikana. Salityöntekijöiksi valittiin tila- ja tunnelmaryhmän opiskelijat. Jokaisesta työryhmästä nimettiin yksi vastuhenkilö, joka oli tiedotusvastuussa oman ryhmän osalta. Lisäksi yksi valittiin toimimaan projektipäällikkönä suunnitteluvaiheessa

ja hovimestarina toteutusvaiheessa. Tiedottamisen keskiössä oli projektipäällikkö Viivi Valtonen, jonka kautta asiat tulivat keskitetysti myös projektin vastuupettajalle, joka huolehti siitä, että kokonaisuus pysyy tasapainoisena. Kaikki suunnitellut asiat hyväksytettiin Pitkä-Jussin organisaatiolla, ja ravintolan väeltä otettiin vastaan myös kehittämisideoita. Ryhmätapaamisissa käytiin asioita läpi avoimesti ja projektiin osallistuvilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin.

Keittiötyöskentelyyn tarvittiin resursseja seuraavasti: 1 keittiömestari, 2–3 kokkia ja tiskaaja talon puolesta sekä heidän lisäksi 5–6 opiskelijaa. Tarjoilijoiden tarpeeksi määriteltiin 1 tarjoilija/10 asiakasta. Näin tarjoilijoita tuli olemaan 4–5 talon omia ja lisäksi 15 opiskelijaa. Yksi opiskelijoista toimisi hovimestarina. Resursseja mietittäessä keskusteltiin sekä ravintolan henkilökunnan että opiskelijoiden kanssa ja pohdittiin myös tarjoilijoiden poikkeuksellisen suurta määrää. Havaintopäiväkirja 1.9. kertoo keskustelusta näin:

”Todettiin, että millään ravintolalla ei ole mahdollisuutta pitää tällaista tarjoilijamäärää oikeassa elämässä! Normaalissa tilanteessa miehitys lasketaan tarkasti ja tarve minimoidaan, mutta kun on kyse elämyksen tuottamisesta, tilanne oleellisesti muuttuu. Elämyksellisessä ruokapalvelussa myös asiakkaista huolehtiminen on vietävä pitkälle. Tässä elämyskonseptissa on tavoitteena, että kaikki ruokailevat suunnilleen samassa rytmissä, siis myös ruoka-annokset on saatava pöytiin mahdollisimman samanaikaisesti ja muun muassa tästä syystä tarjoilijoiden tarve oli suuri.”

Projektin kuluessa tuli vastaan muutamia melko suuriakin yllätyksiä, jotka pakottivat poikkeamaan ennakkoon suunnitelluista toimintatavoista. Suurimpia yllätyksen aiheuttajia oli, että tapahtumapäiväksi ravintolaan oli buukattu myös toinen iso tilaisuus, kuten toimitusjohtaja tapaamisessa 23.8. kertoi. Päiväkirjamerkintä kuvaa hyvin, millaisia ajatuksia silloin nousi mieleen.

”Marja-Terttu ilmoitti, että tapahtumapäiväksi kaikki Pitkä-Jussin ravintolatilat on varattu messutapahtuman käyttöön ja tilaisuus kestää iltpäivään klo 15 saakka. Tämä tieto aiheutti hieman järkytystä!! Tämä merkitsee sitä, että on tehtävä hyvin huolellista suunnittelua ja valmistelua etukäteen ja itse näyttämö on saatava hetkessä kuntoon. Onneksi saimme tietää tämän viimeistään tässä vaiheessa, että ehditään sopeuttaa suunnitelmat muuttuneen tilanteen mukaan.”

Taulukko 31. Yhteenveto Andante Festivo -ruokaelämyspalvelun muotoiluratkaisuksista

FAMM-elementit	Tiivistelmä Andante Festivo -ruokaelämyspalvelun muotoiluratkaisuksista
Tilat	Vaikuttava ensinäkymä saliin; väljästi pöytä- ja käytävätilaa; tunnelmallinen valaistus; näyttämön sijainti keskellä salia; erikseen säädettävä näyttämövalaistus ja tasapainoinen äänentoisto; italialaistyylinen sisustus, jossa huomioitu mielenkiintoisen tilan antamat mahdollisuudet; tyyliin sopivat kattaukset
Kohtaamiset	Portieerin tervetulotoivotus ja hyvästely italiankielellä; henkilökohtainen vastaanottoseremonia ja pöytiin ohjaus; informointi illan etenemisestä alussa; aktiivinen huolenpito asiakkaita; ammattitaitoinen, iloinen ja ystävällinen tarjoilu; henkilökunnan rauhallinen käytös ja kiireetön olemus; näytelmän ja muun ohjelman vaivaton seuraaminen; hovimestarin huolenpito illan kuluessa; läksiäislahjojen jako; kiitokset ja hyvästelyt; keittiö- ja salihenkilökunnan esittäytyminen ja kiitokset
Tarjottu tuotekokonaisuus	Maukkaat ja italialaiseen teemaan sopivat ruoat; ruokalistaan sopivat juomat; ruokalajit kauniina annoksina ja tarjoiltuna; ruokalajien runsaus ja vaihtelevuus; informaatio italialaisesta ruoasta; omaperäinen, yllättävä ja aktivoiva ohjelma; elävä nostalginen musiikki ja lauluesitykset; mielenkiintoa herättävät, informoivat ja aktivoivat juonnot; ammattitaitoinen, iloinen ja ystävällinen palvelu
Tunnelma	Rentouttava ja kiireetön kohtaaminen tilan ja ihmisten sekä ohjelmakokonaisuuden kanssa; italialaishenkinen ja nostalginen tunnelma ulko-ovelta lähtien; runsaasti kynttilöitä ja pehmeä tunnelmavalistus; italialaista tyylikkyyttä ruokuilla, patsailla ja porteilla sekä kukkaköynnöksillä; peilit takaseinällä; teemaan sopivat asut; italialaistyylinen kattaus ja menukortti; rosmariinin, basilikan ja hyvän ruoan tuoksua; nostalgista viihdyttävää musiikkia; somistusten ja kattausten avulla luotu sopiva juhlaympäristö; ilahduttava, rentouttava ja viihdyttävä ohjelma
Johtamisjärjestelmä	Huolellinen suunnittelu (tila, tuote, tunnelma, kohtaaminen) ja suunnitelmien hyväksyttäminen organisaatiolla; aktiivinen tiedottaminen koko projektin aikana; pöytäkartta, jossa selkeät vastualueet ja työnjako; onnistunut ajoitus ja palvelupolun vaiheiden eteneminen varmistetaan tarkalla tarjoilusuunnitelmalla; kokonaisuutta harjoitellaan kaikkien teijäryhmien kanssa; tarjoilusuunnitelman logiikan sisäistäminen; hovimestari tarjoilijoiden esimiehenä ja asiakkaiden hyvinvoinnista vastaavana; hovimestari vastuuhenkilönä varmistaa hyvän tiedonkulun myös keittiön kanssa

Mitään ei siis voinut jättää tapahtumapäivälle valmisteltavaksi ja itse tapahtuman näyttämön, ravintolan pääsalin laittoon jää aikaa käytännössä korkeintaan kolme tuntia. Se on erittäin lyhyt aika kun ajatellaan, että pöydät ja tuolitkin pitää kantaa ensin paikoilleen.

Tarjoilujärjestys laadittiin kaikkien toteuttajien tärkeäksi työtä ohjaavaksi työkaluksi, illan käsikirjoitukseksi. Se nuotittaa salihenkilökunnan työtä ohjeellisen aikataulun mukaan. Sitä voidaan pitää palvelun operationaalisena ja konkreettisenä mallikaaviona, jossa kiteytyvät oleelliset vaiheet, jotka jokaisen työntekijän tulee hyvin sisäistää. Tällainen palveluformaatti vaatii myös harjoittelua kunnan teatteriesityksen tavoin. Esimerkiksi ohjelmaosuuksien ja tarjoiluvaiheiden kestoa on vaikea määritellä, ennen kuin paketti on saatu kokoon ja voitu harjoitella asioita edes kertaalleen yhdessä. Tarjoilujärjestyskin luotiin palvelumuotoilussa tyypillisen iteratiivisen prosessin avulla. Sitä tarkennettiin projektin edetessä, ja lopullinen, toteutunut versio saatiin aikaan vasta tapahtumaa edeltävänä päivänä kenraaliharjoitusten jälkeen. Alla olevaan taulukkoon on kiteytetty ydinkohdat Andante festivon muotoiluratkaisuista FAMM-elementtien jäsenyyksen mukaisesti.

5.6.2 Andante festivo- ruokaelämyspalvelun operatiivinen toteutus

Ruokaelämyspalvelu Andante festivon operatiivinen toteutus kuvataan tässä käyttäen asian havainnollistamisen ja tapahtumien todentamisen apuna otteita projektin aikana pidetystä päiväkirjasta. Päiväkirjaotteet on kirjoitettu kursivilla. Kaikki asiat eivät edenneet toteutukseen saakka, kuten suunniteltiin. Muutamat projektin aikana ilmenneet asiat vaikuttivat tehtyihin ratkaisuihin. Kertomus etenee FAMM-mallista tutun jäsentelytavan mukaan.

Pöytäkarttaan saatiin lopulta istutettua 124 asiakaspaikkaa, joista edeltävään iltaan mennessä oli varattu 116. Ensin ajateltiin, että seurueita yhdistelemällä samoihin pöytiin voitaisiin saada hieman lisää asiakaspaikkoja. Niitä ei kuitenkaan lisätty, ettei väljyys kärsisi. Varaustilanne eli koko syyskuun ajan, mutta varsinainen loppuruuhka varausten vastaanottamisessa tapahtui kolmen viimeisen päivän aikana.

Andante festivon kohtaamisten toteutus

Todettakoon, että portieerin, vaatesäilytyksen hoitajan, hovimestarin ja ohjelman kaikkien roolihenkilöiden osalta muotoiltu kohtaaminen toteutettiin sataprosenttisesti suunnitellulla tavalla. Tarjoilijoiden työssä tapahtui eniten poikkeamista

suunnitellusta. Heidän olisi pitänyt huolehtia asiakkaiden hyvinvoinnista aktiivisemmin. Myös illan lopetuksessa tapahtui yllätys sillä kohdalla siinä vaiheessa, kun ruokaelämystapahtuman loppusävelet soivat, jälkiruoka oli saatu nautittua ja kaikki tekijäryhmät olivat käyneet esittäytymässä ja kiittämässä yleisön edessä. Päiväkirjamerkintä toteutuspäivältä 8.10. kertoo tilanteesta näin:

”Hovimestari kävi vielä jututtamassa asiakkaita ja toivottamassa heille hyvää illan jatkoa tai kotimatkaa ja kiitteli osallistumisesta. Itseäni jäi hieman harmitamaan se, että valo-ääni-pojat rupesivat tuon lopetusseremonian jälkeen välittömästi purkamaan pois tekniikkaansa. Illan piti jatkua italialaisessa hengessä Duo Seran tahdittamana ja tansseilla, mutta tekniikan purkaminen tuotti siihen kohtaan selvän katkoksen ja aiheutti hämminkiä myös vieraiden joukossa. Suurin osa asiakkaista poistui tuossa vaiheessa. Tuon me osasimme myös ennakoita ja siihen kiinnitettiin huomiota myös loppuspiikissä, jossa asiakkaita kehoitettiin jatkamaan vielä tanssi-illan merkeissä”.

Olisi pitänyt osata varautua tilanteeseen paremmin. Vaikka siirtymä ruokaelämysosuudesta loppuillan tanssiosuuteen olikin suunniteltu mahdollisimman saumattomaksi, emme osanneet huomioida valo-ääni-tekniikan poikien täysin yllättävää käyttäytymistä. Vieraat tulkitsivat sen valomerkin tapaan poistumissignaaliksi.

Andante festivon tuotteen (ruokalistan ja ohjelman) toteutus

Ruokalistan ruokalajien valmistus ja annosten toteutus onnistui lähes muotoilutavoitteiden mukaisesti. Joissakin ruoissa havaittiin pientä parantamisen varaa ja pääruokaa jouduttiin odottelemaan suunniteltua pidempään. Muutoin asiakkaat näyttivät nauttivan ruoasta, juomista ja ohjelmasta odotetulla tavalla.

Kerrottakoon vielä virheestä, joka sattui ruokalistan toteutuksessa ja joka yllättäen vaikutti jopa asiakasmäärän rajaukseen. Viimeiseksi asiakaslukua rajoittavaksi tekijäksi osoittautui lopulta jälkiruokana tarjottavien suklaakakkujen määrä. Ne oli leivottu esivalmistelutyönä jo edeltävänä päivänä suurille uunipannuille ja niistä leikattiin pyöreillä muoteilla annospalat. Opiskelijat olivat käyttäneet vahingossa vähän suurempaa muottia leikkaamiseen kuin koululla oli testausvaiheessa käytetty, ja kakkupalojen lukumäärä jäikin liian pieneksi. Siinä vaiheessa kun asia huomattiin, aikataulu ei enää sallinut uusien kakkujen leipomista. Niissä oli hyydytettävä kuorrutus, jonka tekeminen olisi vienyt liikaa aikaa. Asiakkaille ei myöskään tässä tilanteessa haluttu toimittaa kovin erilaisia korvaavia tuotteita. Näin kakkupalojen maksimimäärästä tuli myös asiakkaiden maksimimäärä. Tilaisuudessa oli lopulta 121 henkilöä, mihin oltiin tyytyväisiä. Sali oli täynnä, mutta

siellä oli sopivasti väljyyttä. Tuolla määrällä jokaisesta pöydästä mahdollistettiin myös ohjelman seuraaminen vaikeuksitta.

Aivan lopullinen käsikirjoitus näytelmään saatiin 28.9. Siihen oli tehty muutoksia jonkin verran erään roolihenkilön yllättävän sairastumisen vuoksi. Ohjelma koostui monesta palasesta ja hioutui lopulliseen muotoonsa vasta yhteisissä harjoituksissa ravintolan salissa. Draama näytti onnistuvan tavoitteiden mukaisesti niin näyttelijätyön, musiikin, valaistuksen kuin äänitekniikan osalta. Sopiva roolihenkilökin löytyi viime tunneilla esittämään Giorgio Grandea eli perheen isää, joka ilmestyy vasta viimeisessä kohtauksessa fyysisesti esiin. Rooli on pieni mutta merkittävä huipentuma draamassa, ja siihen saatiin kiinnitettyä taitava ammattilaisnäyttelijä. Näytelmän kokonaisuuden kannalta keskeisiä roolihenkilöitä olivat laulaja-spiikkeri ja pianisti, joiden tehtävä oli ikään kuin liittää näytelmän irralliset palaset yhteen. Osa musiikkikappaleista täydensi näytelmän juonenkulkua ja pari lauluista esitettiin italian kielellä, mikä selvästi teki vaikutuksen yleisöön. Myös näytelmän valaistus- ja äänitekniikka saatiin liitettyä ohjelmakokonaisuuteen.

Andante festivon tilan toteutus

Pöytäliinat, serviettitaitokset, menukortti ja kyntteliköt kynttilöineen olivat valmiina odottamassa salin vapautumista. Tiedettiin, että salin sisustamisen aikataulu oli tiukka, ja kaikki mahdollinen oli tehty ennakkoon. Kattaus- ja tunnelmaryhmä lähti toteuttamaan salin pöytäjärjestystä kartan mukaisesti ja kattausta valokuvan mallin mukaisesti. Todettakoon, että käytännön toteutuksessa ilmeni ongelma kynttelikköjen vähyys vuoksi. Niitä olisi tarvittu peräti 44 kpl. Lopulta kynttelikköjen lisäksi käytettiin yksittäisistä kynttiläjaloista koostettuja ryhmiä, joilla saatiin yleisvaikutelma samanlaiseksi. Vain käytännön toteutusaikataulu tuotti ongelman, jota kuvataan tunnelman toteutuksen yhteydessä.

Kattauksesta saatiin värikäs ja vaikutelma oli teeman mukainen. Kuva valmiista kattauksesta ja salista on nähtävissä liitteessä 4. Salin yleisilme kattauksineen oli muotoilutavoitteiden mukainen. Sali avautui tulosuuntaan ja näytti parhaan ilmeensä, kun kymmenet kynttilät valaisivat salia pöydillä ja ikkunapuitteiden päällä sekä kahdessa korkeassa juhlovassa lattiakynttelikössä. Katossa näyttämön yläpuolella tuikki tähtitaivas. Muotoilutavoitteisiin nähden tilan suunnitelma toteutui hyvin. Siniset tuolit ja verhot sekä peilien poisjättäminen ei haitannut vaikutelmaa. Kokonaisuus näytti harmoniselta ja teeman mukaiselta.

Andante festivon tunnelman toteutus

Tavoiteltiin tunnelmallista, italialaishenkistä, nostalgista, rentouttavaa ja sopivan juhlevaa tunnelmaa. Slow food -filosofian mukaisesti myös rauhallisuuden ja levollisuuden tuli tulla tunnelmassa esiin. Valmisteluvaihe tapahtumapäivänä oli kaikkea muuta, sillä salin laittoon jäi aikaa tasan kolme tuntia. Pöydät ja tuolitkin piti kantaa ensin paikoilleen, koska ne oli messutapahtumaa varten siirretty salista pois. Kokemuksesta tiedettiin, ettei ole pikkujuttu tehdä pöytäkatteita alusta alkaen yli sadalle ihmiselle. Katteiden on oltava viimeistelyjä, ja kun on kyse elämyksellisestä illallisesta, niissä on paljon hiomista vaativia yksityiskohtia paikka- ja menukortteineen ja koristeineen. Toisaalta työntekijöitä oli paljon, ja sen varaan piti onnistuminen laskea. Toimitusjohtajaa oli etukäteen pyydetty myös varmistamaan messuasiakkaiden suuntaan, että on ehdottoman tärkeää saada päivätillaisuus loppumaan klo 15 mennessä. Päiväkirja kertoo perjantailta 7.10. ja tapahtumapäivältä 8.10. tarkasti, minkälaisia hankaluuksia meille aiheutti, kun salia ei päästy valmistelevaan riittävän aikaisin.

”Astioita ja aterimia ei voida laittaa valmiiksi vielä tässä vaiheessa, sillä astiat ovat vielä täydessä käytössä. Perjantainakin ravintolassa on joku kokous ja lounasruokapuoli on toiminnassa normaalisti. Lauantainahan sitten on se toinen aamusta iltapäivään kestävä tilaisuus joka vaatii kaikki tilat.”(7.10.)

Ravintolassa oli vain perusastiasto noin suurelle asiakasmäärälle, ja kaikki astiatkin olivat luonnollisesti käytössä, kun koko päivä on buukattu tilaisuuksille. Tilanne oli turhan tiukka Andante festivon valmistelijoille asiakkaiden saapumisen kynnyksellä. Suuri osa astioista oli vielä tiskissä, kun niitä olisi jo tarvittu juhlapöytien kätteisiin. Tapahtumapäivän 8.10. kiireisiä salin ja tunnelman valmisteluja päiväkirja kuvaa näin:

”Lasien ja aterimien osalta alkoi nousta hiki pintaan, kun monia laatuja puuttui. Olin käsi puhelimella ja mietin monta kertaa, soitanko koulun porukoille, että kuljettavat meille niitä lainaksi koululta. Kuohuviini- ja punaviinilaseja puuttui monia, samoin haarukoita ja veitsiä. On harmillista, ellemme saa edes samaan pöytään yhdenmukaisia aterin- ja lasisettejä! Nyt kävi selväksi, että astiainventaarion lukemat eivät pitäneet lainkaan paikkaansa.”

Vaikka hermot kiristyivät, tunnelman toteutuksen osalta suuria muutoksia ei tarvinnut toteuttaa. Saliin saatiin luotua kattaukset italialaisine tyyleineen ja tunnelmineen suunnitelmien mukaan. Muutamien pöytien kapeus aiheutti tosin pienen yllätyksen, joten niihin piti tehdä katteet hieman ahtaammin. Myös salin työntekijöiden asut näyttivät sopivan kokonaisuuteen ja lisäsivät ripauksen italialaista

vaikutelmaa. Tosin kaikki tarjoilijat eivät olleetkaan yhdenmukaisissa asuissa, mikä tuli yllättäen esiin vasta tapahtumaa edeltävänä päivänä. Päiväkirja 7.10. kertoo asiasta näin:

”Kukaan heistä ei ainakaan kielteisesti kommentoinut suunnitelmaa, joten olemme asian menneen perille. Tarjoilijat kertoivat tässä vaiheessa myös sen, että heillä ei ole valkoisia puseroita! Heidän työasuihin kuului vaaleansiniset puserot. Muutoin asut olivat opiskelijoiden asujen kaltaiset. Tämä asia on unohtunut minulta varmistaa. Kyllä on ollut puhetta siitä, että asutieto pitää välittää talon omalle väelle, mutta olen unohtanut kysellä perään, miten tietoon on reagoitu. Täytyy siis tyytyä siihen, että heillä tulee nyt olemaan kahdenlaisia värejä asuissaan. Kun ajattelen tilannetta tarkemmin, tuntuu siltä, ettei tuo ehkä niin kamala moka olekaan. Erottuvatpahan sitten selkeästi toisistaan talon väki ja opiskelijat. He eivät myöskään halua laittaa kukkaa hiuksiin. Se tuli myös selväksi tässä yhteydessä”.

Nostalgisuus toteutuikin toivotusti nimenomaan musiikin ja näytelmän avulla. Tunnelma näytti havainnoiden myös levolliselta ja rauhalliselta.

Andante festivon johtamisjärjestelmän toteutus

Johtamisjärjestelmä toteutui muotoilutavoitteen mukaisesti. Toteutuksessa työntekijöiden määrä eri tehtävissä oli suunnitellun mukainen, ja työryhmäjako pysyi myös samana projektin ajan. Päävastuu koko projektista oli ohjaavalla opettajalla. Kuten edellä on kuvattu, kaikki suunnitellut asiat hyväksytettiin Pitkä-Jussin organisaatiolla ja heiltä otettiin vastaan myös kehittämisideoita. Ryhmätapaamisissa käytiin läpi avoimesti kaikki asiat ja pyrittiin siihen, että projektiin osallistuvilla on mahdollisuus myös vaikuttaa päätöksiin. Hovimestarin rooli oli tapahtumaillan johtamisessa keskeinen, ja hän näytti onnistuneen vaativassa tehtävässään erinomaisen hyvin.

Todettakoon vielä koko projektin osalta operatiivisesta toteutuksesta ja siihen vaikuttaneista seikoista, että ennalta sovituista asioista poikkeaminen tuotti hämmennystä varsinkin opiskelijoille. Poikkeamat aiheuttivat epävarmuutta ja lisäsivät tiedottamispaineita, mikä käy selvästi ilmi heti projektin alussa 23.8. tehdystä päiväkirjamerkinnästä:

”Kävi ilmi, että keittiömestari ei pääsekään tapaamiseen ja palaveri pidettiin toimitusjohtajan, Kirtan ja minun välisenä. Tämä asia aiheutti hämmennystä? Tuli mieleen, onko Pitkä-Jussissa sitouduttu projektin toteuttamiseen riittävästi. Rauhoittelen itseäni ajatuksella, että vielä on aikaa yli kuukausi tapahtumaan. Totean myös, että on pakko huolehtia siitä, että pidetään kunnon briiffaus, jossa kaikki ovat läsnä.”

Käytännössä yhteistyö onnistui parhaiten juuri keittiöryhmän osalta. Vaikka keittiömestari ei päässyt osallistumaan ensimmäiseen tapaamiseen, muilta osin kohtaamiset onnistuivat ja niitä oli riittävästi. Muissa työntekijäryhmissä yhteistyö ei sen sijaan onnistunutkaan riittävässä määrin. Yllättäviä tilanteita syntyi projektin kuluessa usein ja pääasiallinen syy tapaamisten estymiseen näytti olevan kiire. Myös ensimmäinen yhteinen tapaaminen 7.9., joka oli sovittu koko ison ryhmän tutustuttamistilaisuudeksi, aiheutti pettymystä, koska sieltä puuttui kokonaan salihenkilökunta. Ainoastaan keittiömestari ja toimitusjohtaja olivat paikalla talon puolesta. Motivoinnin ja sitouttamisen kannalta tärkeä tilaisuus ei onnistunut täysin odotusten mukaisesti. Kaikki työryhmien tavoitteena olleet käytännölliset asiat saatiin kuitenkin hoidettua ja hyväksyntä päätöksille haettua.

Koska projektin edetessä yhteiset tapaamiset organisaation kanssa jatkuvasti esityivät, kirjoitin kaikille jaettavan kuvauksen projektista ja lähetin sen toimitusjohtajalle. Pyysin häntä jakamaan sen koko organisaatiolle luettavaksi. Se on parempi kuin ei mitään, ajattelin. Huolestumiseni kasvoi projektin edetessä, kuten 19.9. päiväkirjamerkintä paljastaa.

”Minua huolestuttaa kovasti se, että vuoropäälliköt, tarjoilijat ja ovimiehet eivät tiedä tästä vielääkään mitään! Varsinkin tarjoilijoilla tulee olemaan ratkaisevan tärkeä rooli illan onnistumisen kannalta. Toimitusjohtaja on kyllä luvannut välittää heille tietoa. Jatketaan yrittämistä, muuta ei voi.”

Tällaisessa projektissa kaikki asiat vaikuttavat toisiinsa ja asioiden kehittäminen etenee limittäin eikä peräkkäin. Se aiheutti viime hetken paineita valmistelevaan työhön, sillä työntekijöille jäi suhteellisesti liian vähän aikaa sisäistää tulevia työtehtäviä. Vaikka hyvällä suunnittelulla ja johtamisella tätä asiaa yritettiin ennalta ehkäistä, kokonaan se ei onnistunut. Koska suurin osa projektissa työtä tekevästä oli opiskelijoita, oli myös harjoittelulle organisoitava aikaa enemmän kuin kokeen ammattilaiset olisivat tarvinneet. Harjoituksia olisi pitänyt olla enemmän varsinkin tarjoilijoilla. Niitä ei ehditty järjestää enää tapahtumapäivänä, vaan ne oli pidettävä edeltävinä torstaina ja perjantaina. Talon tarjoilijoiden kanssa yhteydenpito jäi aivan liian vähäiseksi. Kunnollinen mahdollisuus tapaamiseen järjestyi vasta tapahtumaa edeltävänä päivänä 7.10. Päiväkirjamerkintä kertoo tapaamisesta hyvin kuvaavasti.

”Klo 16 aloitimme sitten Pitkä-Jussin salihenkilökunnan kanssa briiffauksen. Viivin kanssa kävimme selittäen läpi koko toteutuksen kaikkine yksityiskohtineen. Heidän ilmeistä kyllä näkyi, ettei se aivan heti avautunut. Selitimme ja toistimme tärkeitä asioita ja kehotimme tekemään vielä kotitöitä tämän asian kanssa, että kuvio selkiytyisi ennen huomista iltaa. Henkilökunta on jotenkin pettyneen oloista ja hämmennyksissä tilanteessa. Minulle tuli sellainen tunne, että he olisivat halunneet tietää tästä aikaisemmin ja enemmän ja myös päästä vaikuttamaan

asioihin enemmän. En tiedä tulkitseanko ilmeitä tässä oikein, mutta tuollainen tunne tuli. Myös keittiöryhmä briiffattiin myös tarjoilujärjestyksen osalta. Heillä näyttää olevan kuvio hyvin hallussa ja myös alustavat työt on pitkälle tehtynä.”

Salihenkilökuntaa oli tavattu aikaisemmin projektin aikana yksittäin, ja niissä tapaamisissa tietoa oli yritetty välittää puolin ja toisin. Ilmeistä oli, että yhteydenpidon määrää olisi pitänyt paljon lisätä.

Viime hetken muutos tapahtui myös maksatuksessa. Alun perin Andante festivoon oli tarkoitus myydä teatterin tapaan vakiohintaisia lippuja, joihin sisältyi menupaketti viineineen sekä ohjelma. Jossakin vaiheessa toimitusjohtaja päätti luopua ajatuksesta, ja baarimestarille annettiin ohjeeksi avata normaaliin tapaan lasku asiakkaita varten. Tämä tapa oli selkeämpi, mutta viime hetken muutos aiheutti maksatuksessa viivästymistä, mistä jotkut asiakkaat hieman valittivat.

Seuraavassa taulukossa on yhteenveto Andante festivon ruokaelämyspalvelun operatiivisesta toteutuksesta jäsennettynä FAMM-mallin mukaisesti. Taulukossa tuodaan esiin lähinnä vain ne asiat, joissa kokemuksemme mukaan esiintyi poikkeamia muotoilutavoitteista. Muutostarpeet on kirjattu sulkeisiin.

Taulukko 32. Yhteenveto Andante Festivo -ruokaelämyspalvelun operatiivisesta toteutuksesta

FAMM-elementit	Tiivistelmä Andante Festivo –ruokaelämys-palvelun operatiivisesta toteutuksesta
Tilat	Lopputulokset muotoilutavoitteiden mukainen: valaistus, värit, layout, äänentoisto, kalustus, sisustus; (muutostarve: toteutuksessa tuli kiire)
Kohtaamiset	Lopputulokset lähes muotoilutavoitteiden mukainen (muutostarve: tarjoilijoiden panostus liian vähäinen, olisi vaatinut lisää harjoittelua, enemmän huolenpitoa asiakkaista)
Tarjottu tuotekokonaisuus	Onnistui lähes muotoilutavoitteiden mukaisesti (muutostarve: joissakin ruokalajeissa hieman parantamisen varaa, asiakaspalvelu pääsi ajoittain herpaantumaan; informaatiota olisi pitänyt antaa asiakkaille enemmän)
Tunnelma	Onnistui muotoilutavoitteiden mukaisesti; somistussuunnitelmasta poikettiin oleellisesti vain luopumalla peilien käytöstä.
Johtamisjärjestelmä	Onnistui lähes muotoilutavoitteiden mukaisesti (muutostarve: talon tarjoilijoiden kanssa enemmän yhteistyötä ja harjoittelua; opiskelijoiden tarjoilutyöhön enemmän harjoittelua; enemmän tiedottamista talon ja projektiryhmän välillä, että voidaan välttää viime hetken yllätykset)

5.6.3 Eri sidosryhmien *Andante festivo* -ruokaelämyspalvelun toteuttamiskokemukset

Tässä luvussa käydään läpi *Andante festivo* keskeisten toimijoiden kokemuksia palvelukonseptista. Analyysissa tuodaan esiin ravintolan henkilökunnan, opiskelijaryhmän sekä asiakkaiden mielipiteitä. Henkilökunnalta on kerätty mielipiteitä ryhmäkeskustelussa, joka käytiin ravintolan tiloissa 19.10.2011. Keskustelu äänitettiin ja litteroitiin tekstiksi sanatarkasti. Tilaisuuteen piti alun perin osallistua kaikkien työntekijäryhmien edustajat, mutta lopulta salityöntekijöiden ryhmä puuttui kokonaan. Paikalla olivat ainoastaan toimitusjohtaja ja keittiömestari. Toimitusjohtaja oli kerännyt salityöntekijöiden mielipiteet tätä keskustelua varten ja toi ne esille. Syynä salityöntekijöiden pois jäämiseen oli toimitusjohtajan mukaan kiire heidän omissa työtehtävissään. Opiskelijaryhmältä selvitettiin mielipiteet yhteisessä palautekeskustelussa ja työryhmäkohtaisten kirjallisten palautteiden kautta. Asiakkaiden mielipiteet kerättiin 8.10. ryhmäkeskustelun avulla, tavalla joka liittyy teatterimaiseen asiakaskriittiseen menetelmään (Harris et al. 2011).

5.6.3.1 Ravintolan henkilökunnan ja opiskelijoiden kokemukset

Sekä ravintolan organisaation että opiskelijoiden taholla oltiin erittäin tyytyväisiä projektin toteuttamiseen ja myös lopputuloksiin. Opiskelijat kiittivät projektia antoisaksi ja erinomaisen opettavaiseksi, monien mielestä opiskelujen parasta antia. He kiittivät Pitkä-Jussin organisaatiota, että olivat saaneet tehdä yhteistyötä ja heitä oli kohdeltu hyvin. Ravintolan väki pahoitteli kiireitään ja sitä, että panokset projektiin jäivät heidän osaltaan vähäisiksi. Keittiöryhmän ja keittiömestarin yhteistyö oli sujunut kivuttomasti ja kontakteja oli koettu olleen riittävästi. Ryhmä oli valmistautunut hyvin tapaamisiin, aikataulut oli pidetty ja suunnitelmien mukaan toimittu. Opiskelijat näkivät ja kokivat selkeästi, mikä ero on toimivan ravintolan ja koulumaailman välillä, ja oppivat paljon. Myös ravintolan organisaatio tunsu saaneensa selkeästi uutta ideaa toimintansa kehittämiseen. He olivat innostuneita asiakaspalautteesta ja halukkaita jatkamaan tällaisten tapahtumien kehittämistä ja yhteistyötä kanssamme jatkossakin. Toisaalta projektin kehittämisehdotuksia ja kriittisiäkin ajatuksia tuli esille. Seuraavassa lisää palautetta FAMM-mallin jäsenyyksen mukaan esitettynä.

Tuote. Joitakin kriittisiä poikkeamia syntyi siinä vaiheessa, kun työskentely siirtyi koulun keittiöltä Pitkä-Jussin keittiöön. Keittiömestari viittaasi tässä jälkiruoan niukkaan määrään, muotin koon vaihtumiseen ja toisen alkuruoan myöhästymiseen. Huolellisuutta ja ennakointia lisäämällä nekin epäkohdat olisivat olleet voitettavissa. Ruokaa koskevassa keskustelussa löytyi selityksiä sille, miksi joillakin

mansikka-sitrus-granita oli liian jäistä tai riisi hieman ylikypsää ja joillakin liian kylmääkin. Toisen alkupalan viipymisen syykin paljastui keittiömestarin kertomana:

”Ne käytti erilaista pastaa ku testissä koululla. Se oli siinä se vika. Että täällä oli joku oliko peräti 15 minuutin keittoaika. Että ne olis pitäny melkein siinä vaihees kun asiakkaat sai sen ensimmäisen alkuruoan, niin saman tien sitte laittaa se pasta kattilaan. Se olis sitte mennyt joustavasti.”

Kaiken kaikkiaan keittiömestari sekä opiskelijat olivat tyytyväisiä ruoan laatuun. Esiin nostetut ongelmat olivat pieniä ja vain muutamien asiakkaiden huomaamia asioita.

Toimitusjohtaja iloitsi hyvästä asiakaspalautteesta ja oli sitä mieltä, että tähän suuntaan heidän täytyy palveluaan jatkossa kehittää. Hän oli tyytyväinen projektin toteuttamiseen ja palvelukonseptiin kokonaisuutena, vaikka jotakin pientä hiomista oli toki löydettävissä. Samansuuntaista palautetta tuli myös opiskelijoilta. He olivat erittäin tyytyväisiä aikaan saatuun palvelukonseptiin, joka onnistui ja toteutui melko tarkasti suunnitelmien mukaan. He olivat myös erittäin tyytyväisiä saamaansa asiakaspalautteeseen. Toimitusjohtajan mielipide kokonaisuutena projektista tuli esiin hyvin tässä kommentissa:

”Mullehan on tietenki tärkeintä se mitä asiakkaat sanoo, se asiakastyytyväisyys on kaikkista tärkeintä. Ja mä oon ainaki saanu niin hyvää palautetta tästä.”

Joitakin kriittisiäkin mielipiteitä tuotiin esiin koskien ohjelman osuutta tuotetarjonnassa. Esimerkiksi toimitusjohtaja arvioi ohjelmaa näin:

”Kyllä niinku siitä ohjelmasta vielä niin mä oon kyllä sitä mieltä, että musiikki on tosi ihanaa ja sitä pitää olla ja ainakin kun se oli näin tasokasta kun se oli tässä niin tuota sitä olis voinu olla siinä enemmänki. Sitte sen draaman osuus olis voinu olla vähän lyhkääsempi tai sitte niin, että olisko se voinu olla vähän kiinteämpi. Jotenki sen ei tarvittis olla pakosta näin pitkä.”

Samankaltainen mielipide tuli esiin muutamien opiskelijoidenkin suusta, vaikka pääsääntöisesti he pitivät ohjelmaa hyvin onnistuneena.

Kohtaaminen. Kohtaamisiin liittyvistä asioista eniten kritisoitavaa oli työntekijöiden keskinäisessä viestittämisessä ja toimintatavoissa. Keittiömestari esitti kriittikkiä tiedottamisen määrästä salin ja keittiön välillä tähän tapaan:

”Että sellasta pientä kommunikointia pitää olla enemmän vielä siihen, että mikä se aikataulu on ja koska saa ruveta nostamaan ruokaa lautaselle.”

Toisaalta kritisoitiin tarjoilusuunnitelmaa, jota ravintolan puolelta pidettiin liian kahlitsevana. Tarjoilusuunnitelmaa oli ainakin toimitusjohtajan mielestä noudatettu liiankin tarkasti, jopa niin, että se hänen mielestään sekoitti opiskelijoiden ajatuksia liikaa ja häiritsi asiakaspalvelutyötä. Hän oli saanut tähän salityöntekijöiltä vahvistusta ja kertoi asiasta näin:

”Sitä Katjakin sanoi, että ne oli välillä aivan hukas niitten dieettien kans ja jotta niitä vietiin väärin ja setvittiin hirveästi sitä, että kuka on vieny mun tontille ja näin, että meni niinku sitä aikaa sellaiseen olemattomaankin setvimiseen sitte. Mutta en sitte tiedä, toivottavasti kaikki on saanu oman dieettinsä kuitenkin oikein.”

Opiskelijoilta saadut mielipiteet antoivat asiasta hieman toisenlaista viestiä. He esittivät kritiikkiä siitä, että Pitkä-Jussin tarjoilijat eivät olleet osallistuneet projektiin kuin vasta toteutusvaiheessa, ja heidän mielestään tarjoilijoiden mahdollisuudet sisäistää yhteisesti sovittuja palvelukonseptin yksityiskohtia ei siitä syystä onnistunut. Eräs tarjoilutyötä tehnyt opiskelija kommentoi asiaa näin:

”Mun mielestä tarjoilijat hoitivat työnsä sillä samalla vanhalla rutiinilla kuin aina eikä ottanu huomioon tämän illan erityisvaatimuksia. Alkuruoan tarjoilussa Telleki oli vieny kuutta annosta kerralla”.

Opiskelijan kommentti kuvastaa ihmettelyä ja ihailua ammattitarjoilijan tehokasta työtapaa kohtaan, mutta toisaalta siihen sisältyy myös kritiikkiä pienoisesta välinpitämättömyydestä tarjoilusuunnitelmaa kohtaan. Opiskelijat toivat esiin, että esimerkiksi jälkiruoka-annoksista oli jäänyt tarjoilematta kaksi laktoositonta annosta, vaikka jälkiruokien määrä oli alun perin kriittinen tekijä. Miten noin on päässyt tapahtumaan, jää arvoitukseksi. Ilmeisesti jotkut asiakkaat eivät vain halunneet jälkiruoka-annosta lainkaan?Lisäksi yksi pöytäseurue oli jäänyt ilman pääruokaa ja joutunut odottelemaan sitä hieman pidempään. Toimitusjohtaja kommentoi asiasta vielä näin:

”En tiedä sitte, että kuinka paljon se sekootti niitä opiskelijoita ku Telle sanoi, että ei hän ainakaa jääny setvimähän, että kuka mitäki on vieny, että hän otti vain kätehsensä lautasen ja hän koko ajan vei sinne mihin hän näki, että vielä puuttuu.”

Ammattitarjoilijat tekivät työtä täydellä teholla ja yrittivät kiirehtiä tilanteessa, jossa salillinen asiakkaita odotti samaan aikaan annoksiaan. Opiskelijat puolestaan olisivat halunneet toimia perusteellisesti ja rauhallisesti varmistellen, että kaikki varmasti menee oikein. Toimitusjohtaja kritisoi myös sitä, että opiskelijatarjoilijat eivät olleet riittävän aktiivisia lisäjuomien tarjoamisessa. Tässä yksityiskohdassa tuli selvästi eniten esiin opiskelijoiden kokemattomuus, mikä heijastui juuri liiallisena takertumisena suunniteltuun sabluunaan ja toisaalta fokuksen

kadottamisena tarjoilutyöstä juomatarjoilun osalta. Tilannetaju nähtävästi kehittyy vasta, kun on saatu paljon kokemusta. Toisaalta kiireetön toimintatapa kuului slow food -filosofiaan ja sillä voitiin paremmin varmistaa, etteivät ainakaan erityisruokavalioannokset mene pöydissä väärille asiakkaille.

Tila ja tunnelma. Ympäristöstä opiskelijat ja ravintolan väki eivät antaneet yhtäkään kriittistä kommenttia. Kaikki olivat enemmän kuin tyytyväisiä tilaan ja aikaansaatuun tunnelmaan. Opiskelijat kommentoivat sitä tilan ja tunnelman vaikutusta, mikä vieraiden saapumisvaiheessa oli ollut havaittavissa. Eräs opiskelija kiteytti ajatuksensa näin:

”Siinä tuli just se wau joiltaki asiakkailta, mitä tavoiteltiin. Tunnelma oli tosi vaikuttava.”

Johtamisjärjestelmä. Toimitusjohtaja oli keskustellut salityöntekijöiden kanssa projektin kokonaisuudesta ja heidän organisaationsa panostuksesta siihen. Hän esitti mahdollisen uuden projektin osalta näkemyksensä, miten pitäisi jatkossa toimia:

”No kyllä siitä on Katjan kanssakin ollut puhetta, että siinä vaiheessa kun lähdettiin tekemään tätä käytännön suunnittelua, niin siinä vaihees olis pitänyt olla meidänkin porukasta joku salin työntekijä mukana suunnittelussa.”

Tätä asiaa yritettiin monta kertaa projektin kuluessa saada paremmalle tolalle. Toisella kerralla onnistuttaisiin varmasti paremmin, kun nyt kokemuksen kautta tiedetään, miten tärkeää on osallistua ja vaikuttaa ajoissa asioihin. Näyttää myös siltä, että pelisääntöjä on täsmennettävä, mikäli yhteistyötä jatketaan. Muutamia opiskelijoita oli häirinnyt suunnitteluvaiheessa se, kun aikatauluja oli pitänyt sovittaa uusiksi. Heitä häiritsi sekin, että ravintola oli buukannut toisen tilaisuuden Andante festivon tapahtumapäiväksi ja siitä syystä tuli lopulta kova kiire kattausten tekemisessä ja salin valmistelussa. Edellä mainituista syistä heistä tuntui toisinaan, että ravintolan organisaatio ei välitä, mitä projektissa tapahtuu ja kuinka se onnistuu. Opiskelijoista tuntui kummalliselta myös se, että heille oli annettu astioiden määrästä väärää informaatiota, mikä aiheutti tiukassa aikataulussa turhaa stressiä valmistelupäivänä.

Kaiken kaikkiaan opiskelijoiden näkemys avartui paljon ja he ymmärsivät projektin myötä hyvin, mikä ero on koulumaailman ja todellisen maailman välillä. He ymmärsivät, että monet näkemyseroista ja ihmettelyn aiheista johtuivat juuri niistä eroista, eivätkä ne ehkä aina olleet vältettävissä. Kannattavaan toimintaan pyrkiminen on ravintolalle kriittisen tärkeää toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi, että suuria tilauksia ei voi päästää mene-

mään ohi, vaikka se aiheuttaisikin epämukavia tilanteita työntekijöille. Samoista syistä muun muassa aikatauluja joudutaan usein sopimaan uusiksi.

5.6.3.2 Asiakkaiden kokemukset

Asiakkaiden joukosta poimittu tutkimusryhmä keskusteli välittömästi kokemuksen jälkeen ja keskustelu tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Seuraavilla sivuilla keskustelun tulokset analysoidaan FAMM-mallin jäsennystä noudattaen.

Tuotetarjonta. Keskustelussa lähdettiin liikkeelle näytelmään ja ylipäättään ohjelmasuorituksiin liittyvistä asioista. Ohjelmaa koskevissa kommenteissa juontajalaulaja ja pianisti saivat suorituksistaan selvästi eniten kehuja. Juontoa kiiteltiin fantastiseksi ja samoin musiikkia ja sen sopivuutta teemaan. Tämä tuli hyvin ilmi mieshenkilön kommentissa:

”Joo, tunnelma oli tosi hyvä ja musiikin taso oli mun mielestä erittäin korkea-luokkaista ja se toi sitä niinku Italiakulttuuria siihen musta erittäin hyvin se musiikki. Siitä mä pidin paljon.” (PA mies)

Ryhmä antoi erityiset kiitokset aloituksesta ja siitä, että elävä musiikki täytti salin jo siinä vaiheessa, kun asiakkaat saapuivat.

”Joo nimenomaan se sisääntulo ja se pianon soitto, se oli erittäin hyvä. Siinä tuli arvokas tunnelma kyllä.” (PA mies)

Pääosin 60-luvulta peräisin olevat nostalgiset sävellykset toivat oman mausteensa ohjelmaan ja yhtymäkohtia myös draamaan oli löydettävissä, mikä ryhmän taholta huomioitiin myönteisesti. Laulajalta olisi toivottu enemmänkin kappaleita, ja erityisesti kiitettiin ensimmäistä italiankielistä laulua ja sen nostattamaa tunnelmaa, mikä tuli esiin seuraavassa keskustelussa.

”Se oli aivan ihana se ensimmäinen laulu italiaksi, se se...?” (HK nainen)

”Se oli se hopeinen kuu. Joku luna... Guarda che luna..” (MK mies)

”Se oli aivan ihana jotenkin se kun se ensimmäistä kertaa tuli, se kyllä jotenkin vei sitä italialaisuutta kohti. Että vaikka jotakin mokia tulikin niin loppua kohti se ilta kyllä muuttui yhä italialaisemmaksi.” (HK nainen)

Juontajan laadukkuus nostettiin esille monissakin kommenteissa. Hänen sanottiin osaavan ottaa yleisönsä todella hyvin. Hän oli sopivan rento, hauska ja rohkaiseva. Myös hänen ulkoisen olemuksensa sanottiin sopivan juuri italialaiseen teemaan mainiosti. Pidettiin erinomaisena asiana, että ennen ruokalajien nauttimista kuultiin niiden esittelyt ja tarinoita italialaisesta ruokakulttuurista. Kaikki tämä oli

osa draamaa, joka oli kirjoitettu juontojen sisälle. Seuraavassa keskustelukatkelmassa kolme naishenkilöä ihasteli juontajan toimintaa:

”Ja sitte kun tos juonnossa niin musta se oli aivan ihana asia että kerrottiin näistä kaikista ruokalajeista ensin taustaa, että se oli erinomainen asia.” (KK nainen)

”Ja se Sannan tapa tuoda se asia esiin. Siinäkin olisi voitu mennä piirulla pieleen jos se olisi ollut opettajamainen tapa, että tämä tehdään sitten tällä tavalla - tyyliin. Sannan tapa tuoda se oli jotenkin niinku nautinnollisesti ja rohkeisu, että nauttikaa tästä.” (SV nainen)

”Ja hänessä oli vähän sellaista italialaista temperamenttiakin.” (KK nainen)

”Niinpä, punainen mekko ja punainen tukka ja punaset leggingsit ja korkkarit ja kopina ja se pursuava temperamentti.” (HK nainen)

Herrahenkilö vielä jatkoi seuraavalla kommentilla:

”Joo ja siinä sai vähän niinku alkumakua ruoista. Että aaah.... siinä on niitä ja noita aineksia ja sitte sä rupesitki jo odottamaan että miltä tuleva ruoka maisuu.” (MK mies)

Kommentti osoitti, että juonnoilla onnistuttiin kokoamaan yhteen ohjelman osia, kuten oli tavoitteena. Seuraavassa naisen esittämässä kommentissa kiitettiin puolestaan musiikin ja ruoan onnistunutta liittoa.

”Ja sit se ennen pääruokaa soinut musiikki oli tosi hyvää. Siinä se oli. Se istu niin hyvin siihen pääruokaan.” (HK nainen)

Keskustelussa todettiin, että oli hyvä, että musiikilta oli jätettytilaa seurustelullekin. Toisaalta kommentoitiin myös musiikin merkityksestä ohjelman rytmittäjänä. Se antoi yleisölle selvät signaalit, milloin jotakin tulee tapahtumaan tai minne pitää kiinnittää seuraavaksi huomio. Sekä musiikki että valaistus vaikuttivat suoranaisesti yleisön käyttäytymiseen. Tästä esitettiin muun muassa seuraavat arvioinnit.

”Ja sen musiikin tärkeyden huomasi just että heti kun musiikki lakkas, niin ihmisten keskustelukin lakkas ja tuli sellainen odottava hiljaisuus.” (SV, nainen)

”Myös musiikki ohjasi valaistuksen tavoin. Kun musiikki alkoi niin alko iloinen pulputus ja kun se loppui niin puhe hiljeni.” (HK nainen)

Yleisön aktivoiminen esimerkiksi draaman keinoin auttaa pääsemään lähemmäksi elämyksen kokemista. Andante festivoon oli sisällytetty tuollaisia kohtia, ja niissä juontajan rooli oli tärkeä. Hänen tapaansa aktivoida yleisöä kiiteltiin monisanaisesti ryhmäkeskustelussa, kuten tulee esiin seuraavista kommenteista.

”Ja just se että näillä pienillä jutuilla saatiin yleisö elämään mukana. Että hän heitti vähän kysymyksiä sinne, kysymyksiä tänne, vilkutus ja tällasta, että joka kerta porukka heräsi siihen, että mitä nyt tapahtuukaan.” (SV nainen)

Vaikka ei ollut kyse mistään suurista teoista vaan varsin pienistä eleistä, niillä näytti olevan merkitystä. Kontaktin ylläpitäminen yleisöön läpi ohjelman todettiin tärkeäksi asiaksi. Vuorovaikutteisuutta yleisön kanssa oli myös draamassa. Kohtaus oli eräänlainen huipentuma draamassa ja miellytti melko kokeneitakin tutkimusryhmän jäseniä, mikä tuli hyvin esiin seuraavasta mielipiteestä.

”Ne hetket oli tosi kivoja kun siis näyttelijät lähinnä huomioivat enemmän yleisöä kuin tarjoilijat. Ne oli tosi kivoja. Ja muutenkin sillä tavalla kun he oli siellä keskellä salia, niin se oli kivasti toteutettu.” (HK nainen)

Yleisön kosiskelussa on noudatettava toisaalta myös varovaisuutta. On syytä valita huolella ne keinot ja sävyt, millä tavoilla yleisöä lähestytään, ettei tuoteta miinusmerkkisiä kokemuksia. Yleisön ärsyttämisen tai loukkaamisen raja on kuin veteen piirretty viiva. Kaikki ryhmän jäsenet olivat ehdottoman yksimielisiä tästä asiasta. Yleisön ja juontajan välisen keskustelun problematiikkaa arvioi eräs tutkimusryhmän jäsen seuraavalla tavalla:

”Toi yleisön mukaan ottaminen on hyvä ja sitte tässä se ei vielä ylittänyt kuitenkaan yksityisyyden rajaa. No niin siinä nyt käytiin ihan siinä rajalla kun tuli kysymys siitä al dentestä. Siinä on vaara, että vaikka joku tietääkin jonkun asian, niin yhtäkkiä kun spotti tulee sinuun ja pitäisi tietää joku, niin sitä ei muistakaan että mitä se onkaan? Että pitäisi aina varmistaa että kellekään ei tule sellainen tunne, että hän epäonnistui.” (MK mies)

Tutkimusryhmän mielestä näytelmärakenne toimi ohjelmakokonaisuudessa hyvin. Se kuljetti tapahtumia luontevasti eteenpäin ja sisälsi pieniä yllätyksiä, jopa pientä jännitystäkin hetkittäin. Näytelmä sai myönteistä palautetta.

”Se näytelmä kokos hyvin ohjelman, vaikka se ei ollut sellaista niin ammattitaitoista näyttelyä, mutta kuitenkin siinä oli niinku tosi hyvää liikehdintää, elehdintää ja yksityiskohtia niinku kaikissa rooleissa. Ja sitte ku kaikki hiljeni näytelmän ajaksi, kaikki niinku tosi kiinnostuneina seuras ja odotti sitä eikä kukaan jatkanut pölytystä vaan se keskeytyi. Sitten taas musiikki jatkoi kohtausta ja rytmi sen hienosti.” (HK nainen)

Opiskelijoiden kykyä heittäytyä täysillä mukaan ihmeteltiin, mutta näytelmään kaivattiin kuitenkin lisää mielenkiintoa ylläpitäviä koukkuja ja temperamenttia. Draaman roolisuoritukset vietiin läpi melkein sataprosenttisesti opiskelijavoimin. Vasta loppukohtaukseen astui kokenut konkari näyttelymään Giorgio Granden roolin, ja se toi ryhmän mielestä ryhtiä ja uskottavuutta heti lisää. Näistä asioista eräs mieshenkilö esitti seuraavat kommentit:

"Kyllä mä uskon, että se olis ollu oikeesti ihan hyvä se draama jos olis ollut niinku oikeita ammattinäyttelijöitä, jotka sais sitä temperamenttia enemmän siihen mukaan. Siinä mielessä, että oli opiskelijoita, niin siinä mielessä siellä oli kyllä erittäin hyviä suorituksia, kun ajattelee että ei oo niinku minkäänlaista koulutusta eikä kokemusta asiasta. Että todella hyvää elekieltä oli." (PA mies)

Ryhmän mielestä oli hyvä, että oli otettu mukaan myös ammattilaisia, jotka toivat varmuutta ja rohkaisivat opiskelijoitakin suorituksissaan. Tämä tuli esiin muun muassa erään naishenkilön kommentissa.

"Kun siellä on yksikin sellainen rohkea ja osaava mukana, se riittää niinku kutoomaan sen seitin siihen ohjelmaan ja juoneen. Jos siellä vielä kiertää vähän pöydissä niin että joka pöytään vähän tulee huomiota tai jotakin sellasta, niin hyvä." (HK nainen)

Illan loppuvaiheessa ryhmän jäsenet olivat myös kiusaantuneet valaistustekniikan hoitajien hätäilystä. Eräs mieshenkilö kuvasi ajatuksiaan näin:

"Sitte tuosta lopetuksesta niin että se on kyllä taitolaji lopettaa tällainen ilta niin, että se tunnelma säilyisi vielä ihmisissä. On mukava, että siellä jatkui tällainen italialaistyyppinen ohjelma, mutta sitten kun valo- ja äänimiehet rupes purkamaan kalustoaan siinä samalla kun ihmiset vielä jatkoi keskusteluaan, niin se kyllä tökki." (MK mies)

Seuraavaksi tuotteesta analysoitiin ruokalistaan, ruoan makuun ja rakenteeseen sekä ruokaan liittyvään estetiikkaan liittyviä asioita. Tästä tulikin vilkasta keskustelua. Kriittisimmin ruoan laatuun suhtautui ryhmän nuorin miesjäsen, joka opiskelee ruoka-alalla. Hän toi esiin täsmällistä kritiikkiä joistakin ruokalajeista ja esitti myös hyviä kehittämisideoita. Kokonaisuutena voidaan todeta, että ruokalista istui hyvin teemaan ja oli italialaista ruokakulttuuria parhaimmillaan. He pitivät viinien sopivuutta yhteen ruokalajien kanssa onnistuneena. Erityisen hyvää palautetta tuli ensimmäisestä alkuruoasta ja jälkiruoasta, mutta muitakin ruokalajeja kehuttiin maukkaiksi ja lautasannoksia onnistuneiksi.

"Sitte ruoista niin se alkupala, ensimmäinen alkupala oli todella hyvää. Aivan mahtavaa." (PA mies)

"Suklaakakkuresepti on sitte varmaan huomisessa Ilkassa" (HK nainen)

"Joo se oli kyllä ihan huippu." (KK nainen)

"Pääruoka oli tosi hyvää ja annos oli tosi kaunis." (HK nainen)

"Kana oli tosi hyvää ja se oliko siinä sitte joku, joo pepperonata, se höystö, se oli tosi hyvää." (PA mies)

”Mutta alkuruoka ja jälkiruoka oli ihan huippuja. Ihan todella.” (KK nainen)

Myös pieniä yksityiskohtia pantiin merkille ruokalajeista. Aromien lisäksi huomiota kiinnitettiin ruokien lämpötiloihin, rakenteeseen, kypsyysasteeseen, väreihin ja koristeluun sekä annoskokoihin ja lautasannosten estetiikkaan. Yhden jäsenen mielestä lautasten koko oli liian pieni pääruoan tarjoilussa. Nykytrendin mukaan ravintoloissa käytetään yleisesti suuria lautaskokoja, vaikka itse annokset olisivatkin pienehköt. Ruokalajit asetellaan kauniisti lautaselle ja tyhjiin alueisiin lisätään esimerkiksi yrttiöljytippoja. Tähän trendiin tottuneille Pitkä-Jussin ravintolan lautaset voivat todella vaikuttaa hieman pieniltä. Seuraavissa kommenteissa tulee hyvin esiin, miten pieniin yksityiskohtiin ryhmän jäsenet kiinnittivät huomiota.

”Focaccia oli tosi hyvää. Ihana se suola siinä pinnalla. Just sellanen niinku ytimiin asti se focaccian suola.” (HK nainen)

”Se ensimmäisen alkupalan valkosipuliöljy oli aivan ihana.” (HK nainen)

”Mansikka-sitrus-granita oli todella hyvää ja raikasta.” (KK nainen)

”Pitää vielä sanoa siitä mansikka-sitrus-granitasta, että salissa oli ihana kilinä koko ajan kun sitä syötiin. Joka puolella kuului sellanen kilinä.” (HK nainen)

”Mut sitten ennen pääruokaa tuli yhtäkkiä saliin semmonen tosi hyvä tuoksu. Siinä kun viini kaadettiin, joo. Pääruoan yrtit jäi kyllä mieleen tosi hyvin.” (HK nainen)

Viimeksi mainitun havainnon vahvasti moni muukin ryhmästä. Tuoksut oli pantu merkille. Pääruoassa, joka oli broileria saltimbocca, oli timjamin oksia päällä, tuoksui voimakkaasti ja toi veden kielelle. Myös kriittistä palautetta tuli ruokalistan suunnittelusta sekä ruokalajien laadusta. Välihuokana ollutta mansikka-sitrus-granita sanottiin liian jäiseksi. Sen piti antaa ensin hiukan sulaa, ennen kuin siitä sai paloja irti. Myös toisen alkuruoan pastaa moitittiin liian kypsäksi, samoin kuin pääruoan risottoa. Tarkimman palautteen antoi mieshenkilö, joka opiskelee ruokialalla ja oli keskivertoasiakkaaseen verrattuna paremmin perehtynyt muun muassa riisi- ja pastalaatujen sielunelämään. Hän kertoi voivansa kirjoittaa asiasta vaikka esseen ja antoi arvionsa tähän tapaan:

”Joo risotto oli ylikypsää ja se oli liian jäykkää, eikä siinä ollut oikein makua. Vähän niinku joka suhteessa se oli vähän pielessä mutta kyllä se siinä meni, mutta ei sitä nyt risoton nimellä voisi myydä.” (AO mies)

”Ja pastakin oli ehkä vähän liian ylikypsää ja olis vähän oottanu kun on tällönen italialaiselämys, että olis niinku ite tehtyä tuorepastaa. Ettei välttämättä kun

on noi tommoset teolliset raviolit, niin ei ne oikein tukenu mun mielestä täysin sitä juttua.” (AO mies)

Hän kritisoi vielä ruokalistasuunnitteluakin:

”Ja samas yhteydes mä ihmettelin sitä, että kun ne sienet on herkkusieniä ja nyt on paras mahdollinen suppilovahveroaika?” AO mies)

Moni muukin yhtyi hänen näkemyksiinsä. Hyviä ja aiheellisia kehittämis ehdotuksia nämä ovat myös ajatellen seuraavaa koitosta. On tietenkin aika haasteellista näpertää tuorepastat 150 asiakkaalle, joten ymmärrettävästi ruokalistan suunnittelijat ovat oikaisseet helpommalle reitille. Laatuero tuorepastan ja teollisen raviolin välillä toki tiedetään ja tunnustetaan, mutta käytännön ratkaisuja tehdessä on kuitenkin puntaroitava monien vaihtoehtojen välillä ja pyrittävä löytämään joka suhteessa sopiva lopputulos kokonaislaadun kuitenkin havaittavasti kärsimättä. Kokonaisuutena ruokalista oli ryhmän mielestä onnistunut makujen ja annosestetiikan osalta, vaikka joitakin kehittämisen aiheitakin löytyi. Myös kauniit kattaukset saivat myönteisiä kommentteja.

Kohtaamiset. Kovin kritiikki koko illan osalta kohdistui opiskelijatarjoilijoiden työtapoihin. Erinomaisen hienolla tavalla alkanut ilta ei tarjoilijoiden työn osalta jatkunutkaan yhtä tasokkaasti. Hienosta käynnistyksestä ja asiakkaista huolehtimisen lopahtamisesta kertovat seuraavat kommentit.

”Ihan ensimmäisenä kun astu tänne sisään ja näin niin musta oli hienoa, koki itsensä todella tervetulleeksi. Todella upea homma.” (KK nainen)

”Joo se oli hieno homma. Esiteltiin tarjoilija nimeltä, tässä on teidän tarjoilija ja hän vie teidät pöytään. Siinä tunsu itsensä tosi arvostetuksi henkilöksi.” (SV nainen)

”Se pieni jono joka oli juhlava niinku presidentin vastaanotolla ja eteni mahtavasti porttikaaren alta.” (HK nainen)

”Joo se lähti tuota siinä alussa se ohjelma lähti niin sujuvasti ja selkeästi liikkeelle ja siinä osoitettiin asiakkaille – vieraille, että me huolehdimme teistä tästä eteenpäin. Mutta sitten kun tuli semmonen odottamaton viivästyminen, niin silloin niin kuin tuossa pöydässä oli puhettakin, niin tuli semmoinen tunne, että nyt mut on jätetty yksin.” (MK mies)

Ryhmä koki, että heidän tarjoilijansa huolenpito loppui eikä koko illan aikana palannut enää alun tasolle. Juomia kaadettiin lisää hyvin nihkeästi eikä tultu kysymään, kuinka asiakkaat pöydässä voivat. Toinen heidän tarjoilijoistaan oli ollut huomattavasti virkeämpi ja aktiivisempi, mutta kokonaisuutena tässä oli suurim-

man kritiikin aihe. Seuraavista kommenteista tulee esille narkästys tarjoilutyön laatua kohtaan.

”Tarjoilijan rooli on mun mielestä aivan keskeinen sillä lailla, että se pitää huolta niistä asiakkaista. Niin ja sit se niinku se peruskysymys, että onko teillä kaikki hyvin? Meiltä kerran kysyttiin se kysymys. Mut sitä olisi pitänyt kysyä paljon enemmän.” (PA mies)

”Juomat kyllä loppuivat useamman kerran. Kaikki lasit olivat tyhjinä. Kaikilla oli loppunut.” (HK nainen)

Joku ryhmän jäsenistä oli miettinyt myös sitä, miten paljon ravintola menetti myyntiä tarjoilijoiden passiivisuuden vuoksi. Hän ilmaisi mielteensä näin:

”Ja kun me ajateltiin että kuinka paljon ravintola olisi rahallisesti voinut hyötyä siitä, että tarjoilija olisi käynyt useammin pöydässä. Just kun oli tauko niin tarjoilija olisi voinut käydä kysymässä tarvitaanko lisää juomaa, haluatteko lisää tai muuta sellaista.” (SV nainen)

Kivoja yllätyksiäkin tarjoilusta löydettiin, kuten alkudrinkki ja se, että kuohuviiniä sai lisää jälkiruoan yhteydessä. Ne kaikki kuuluivat peruspakettiin ja tarjottiin automaattisesti. Kaikki eivät kuitenkaan osanneet odottaa niitä, joten pääsi syntymään myönteinen yllätys.

Tämä kertoi myös siitä, että palvelupaketin idea ehkä jäi joillekin avautumatta. Kehittämisideana ryhmä esitti tarjoiluun sellaista muutosta, että pöytäseurueelle voisi pastan tai riisin tarjoilla yhteisestä isosta tarjoiluvadista. Heidän mielestään se olisi voinut lisätä yhteisöllisyyttä pöytäseurueen keskuudessa. Myös läksiäislahjaa koskeva mainio idea saatiin ryhmältä. Paras läksiäislahja kauniisti koristellun rasian sisällä olisi ehdottomasti ollut ihanan suklaakakun resepti. Se olisi hienosti liittynyt draaman käsikirjoitukseenkin. Nyt rasiassa oli tuoksuyltilahjana basilikan lehtiä, mikä ei myöskään ollut hassumpi idea. Hovimestari Viivi paikkasi palvelullaan tarjoilutyössä ilmenneitä puutteita ja sai suuret kiitokset sen johdosta. Seuraavat kommentit osoittavat, hänen työskentelystään huomattiin erityisesti kohtaamisen yksilöllisyys.

”Niin sillä kohtaa kun tultiin kysymään jokaiselta että miltä ruoka maistui, hän jakoi nämä, niin se oli niinku semmonen, se niinku kokosi sitä ja paikkasi tarjoilijakontaktin puutteita kyllä tosi hyvin.” (HK nainen)

”Mäkin ensin ajattelin että hän tuo vain näitä meille mutta sitten mä tajusin, että hän käy joka ainoassa pöydässä ja käy läpi pöytäkunnat samalla tavalla.” (MK mies)

"Niin siis ajatelkaa että hänellä oli aikaa kohdata jokainen asiakas vaikka hänellä oli varmaan kiire pois. Hän ei näyttänyt sitä yhtään siellä." (HK nainen)

Tilaan ja tunnelmaan liittyvät asiat. Lopuksi keskusteltiin vielä tilasta ja tunnelmasta yksityiskohtineen sekä kokonaisuuden onnistumisesta yleisellä tasolla. Yleisesti ottaen koko palvelukokonaisuuden sopivuutta ja toimivuutta tuohon saliin pidettiin hyvin onnistuneena. Myös saliin astumisen kokemus oli miellyttävä ja mieleen jäänyt päätellen siitä, että monta mainintaa tuosta asiasta esitettiin. Salin tunnelman avautumisesta yleisölle koko komeudessaan tuli kiittäviä mainintoja, mikä tuotti tyytyväisyyttä toteutusryhmälle, sillä tuo oli ollut etukäteen tavoitteena. Saliin astumista kuvattiin näin:

"Oli kyllä hienon ravintolan tuntua." (AO mies)

"Niin kyllä tämä paikkana tää ravintolasali on upea kun se avautuu. Siinä vaiheessa kun ihmiset tulivat sisään, silloin näkyi vielä ilta-auringon himmeä valo ja auringolasku tuolla. Sitten kun tekstissä puhuttiin vielä Napolinlahdesta, niin se kyllä sopi tähän hyvin." (MK mies)

"Joo olen samaa mieltä. Ja Pitkä-Jussissa oon käynyt useamman kerran syömässä. On ollut pikkujouluja ja muita juhlia, niin kyllä tämä edukseen poikkes aivan huikeesti niistä kokemuksista." (SV nainen)

"Elävät kynttilät, kyntteliköt pöydissä ja kaunis kattaus ja upea tunnelma salissa. Valaistus ja se että ihanasti himmennettiin sitä yleisvaloa. Se oli oikein mukava juttu." (SV nainen)

Eräs tutkimusryhmän jäsenistä vertasi tätä kokemusta pieniin ja intiimeihin Festina lente-ruokailutapahtumiin:

"Positiivinen yllätys, kun mä ajattelin, että tätä on mahdoton luoda tänne, mutta mun mielestä tämä toimi tosi hyvin." (SV nainen)

Kommentista voi päätellä, että tapahtuma toimi suuremmassakin mittakaavassa. Sisustuksen ja tunnelman yksityiskohdista parhaiten tuli huomatuksi salin valaistus sekä kattaukset kynttelikköineen. Myös patsaat ja köynnökset huomattiin sekä rautaportti ja niiden kytkeytyminen italialaisteemaan. Tarjoilijoiden asusteet kiinnittivät myös myönteistä huomiota. Niistä esitettiin muun muassa seuraava kommentti:

"Tarjoilijat oli kivasti yhtenäisiä. Ne kukat hiuksissa oli tosi kivat ja ne meikit ja kampaukset, että oli niinku kivasti laitettu. Tosi kivalta näytti." (HK nainen)

Myös näyttämöllisiä ratkaisuja arvioitiin. Näyttelijöiden puvustuksia ja kampauksia pidettiin hyvin onnistuneina, samoin kuin näyttämön sijoittamista keskem-

mäksi salia. Pianistin koskettimiin suunnattu valo oli hieman jossakin kohdassa häirinnyt pöytäseuruetta, mutta asia oli korjattu pian. Näyttämöratkaisuihin esitettiin seuraavia kommentteja:

”Joo siinä olis voinu ku tämä on tällanen pitkänomainen sali, niin se kabinetti, josta näyttelijät tuli, jäi sinne vähän pimentoon. Joku kohta oli voinut olla myös siellä. Että oltais sieltä aloitettu joku kohta ja sitten ruvettu tuomaan sitä keskemälle. Nyt ne muutamat pöydät jäi vähän sinne liian kauas.” (MK mies)

Asia oli pyritty ottamaan ohjelman ja pöytäkartan suunnittelussa huomioon tarkasti, mutta jokaiselle pöytäseurueelle ei onnistuttu luomaan täysin tasalaatuista sijaintipaikkaa. Kyseessä taitaa olla vakio-ongelma kaikenlaisilla areenoilla.

Johtamisjärjestelmä. Aikataulutukseen tuli ongelma vaiheessa, jossa ensimmäinen alkupala oli nautittu ja ensimmäiset kohtaukset näytelmästä toteutettu. Musiikkikin loppui ja odotettiin toista alkupalaa, jota jouduttiin odottelemaan vähän liian kauan. Keittiöllä sattunut viivästys aiheutti katkoksen illan kulkuun. Joidenkin opiskelijatarjoilijoiden olisi pitänyt osata hyödyntää tuo kuollut hetki paremmin ja käydä tarjoilemassa lisää viiniä ja varmistamassa asiakkaiden hyvinvointia. Kävin kehottamassa heitä liikkeelle, mutta jostakin syystä viesti ei oikein hyvin mennyt perille eikä työ käynnistynyt riittävän rivakasti. Opiskelijatarjoilijat haikautuivat baarialueelle ikään kuin ”turvasatamaan” ja sieltä päin tarkkailivat salin tapahtumia reagoimatta kuitenkaan asiakkaiden tarpeisiin. Pianisti soitti pari lisäkappaletta täydennykseksi peittääkseen kuollutta kohtaa. Huomautukset tarjoilutyön puutteista olivat siis täysin aiheelliset ja jäivät harmittamaan. Kaikki tarjoilijat eivät passiivisuuteen sortuneet, vaan toimivat odotusten mukaisesti. Joidenkin opiskelijoiden kokemus tarjoilutyöstä ei ollut kyllin hyvä taatakseen heille riittävän varman olon työn tekemiseen. Moni toimi tilanteessa ensimmäistä kertaa vieraassa ravintolassa. Vaikka heidät oli pyritty ohjeistamaan hyvin, joidenkin käyttäytymisestä paistoi selvästi läpi tilanteen tuoma arkuus ja jännittyneisyys. Myös tutkimusryhmä oli ajatellut asian olevan näin, mikä kävi ilmi muun muassa näissä kommentteista.

”Tarjoilijat varmaan vähän jännitti sitä isoa tilaa ja asiakasmäärää ja sitä kun tuli siihen saliin, niin kaikki näki hänet. Jotenkin se rakenne oli kyllä haastava.” (HK nainen)

”Se oli kyllä sellainen tilanne, että tarjoilijat oli kyllä todella kovan paikan edessä, koska se oli tosi jännittävä tilanne. Sen huomasi niistä kokeneista ammattitarjoilijoistakin, että nekin hermoili. Kuitenkin jos nyt ajattelee tarjoilijan roolia, niin itsevarmuus on kaiken a ja o. Sitä ei löytynyt yhtään, mutta sen kyllä ymmärtää tuon tilanteen haastavuuden kannalta.” (PA mies)

”Koen kyllä näin, että se meidän tarjoilija, hän ei ollut oikein läsnä siinä tehtävässä vaan hän niinku just sitä omaa rooliaan jännitti todellakin.” (KK nainen)

Eräs mieshenkilö kiteytti hyvin keskeisimmän, mikä tarjoilijan työssä on oleellista tuollaisessa elämystapahtumassa.

”Mutta kyllä tässä tämmöisessä tarvitsis kun tosiaan niinku annetaan semmoinen vaikutelma, että teistä pidetään huolta tästä lähtien, niin myös jokaisen tarjoilijan pitäisi olla semmonen, että nimenomaan huolehtii omasta pöydästään. Niinku se että se asiakkaan kantaminen koko matkan ajan on tärkeää.” (MK mies)

Mielestäni täysin oikeaan osunut arvio saatiin ryhmältä siinä, kun he arvioivat opiskelijoiden ongelmaksi liiallisen ripustautumisen ennakko-ohjeisiin ja suunnitelmiin. Juuri näin siinä mielestäni kävi. Ennakko-ohjeistus oli tarkka ja siinä ehkä liikaakin korostettiin juuri ohjeisiin luottamista ja niiden muistamista ja seuraamista. Tarjoilutyön osalta olisi pitänyt korostaa myös tilannekohtaista joustamista, kuitenkin niin ettei kadoteta työn fokusta. Liiallisesta ohjeisiin ripustautumisesta eräs tutkimusryhmän jäsen kommentoi näin:

”En tiedä, että vähän sellainen tunne tuli, että ne toteutti sitä kaavaa ja se kontakti jäi siinä sitte asiakkaaseen hoitamatta.” (PA mies)

Jos pyrkii varmistelemaan asioiden sujuvuutta, voikin tulla jäykistäneeksi koko prosessia. Missä menee sopivan varmistelun raja, sitä on vaikea tietää.

Lopuksi keskusteltiin vielä ajoituksesta ja hintatasosta. Ilta venähti aiotusta pituudesta noin varttitunnin alkuruokien välissä tapahtuneen viiveen vuoksi. Ohjelman loppumisen jälkeen aikaa kului toinen mokoma vielä maksatukseen. Vaikka tarjoilijoita oli paljon, heidän oli kuljetettava maksukortit baariin, jossa oli kassa. Vain talon ammattitarjoilijoilla oli maksukorttipäätteet käytössä, ja se hidasti työtä tässä vaiheessa. Ääni- ja valaistustekniikan liian aikainen purkaminen aiheutti pöytäseurueiden nopean poistumisen. Se oli ehdottomasti tekniikan hoitajilta virhe, joka olisi pitänyt osata myös johtamisessa paremmin ennakoida.

Neljä tuntia elämysruokatapahtumalle taitaa olla aika sopiva aika, näin pättelen ryhmän kanssa käydystä ajatusten vaihdosta. Se on aika tarkkaan myös aterioinnin keston yläraja, vaikka Italiassa todellisuudessa järjestetään vieläkin pidempi-kestoisia pitoja. Hyvällä ohjelmalla, elävällä musiikilla ja seurustelulla höystettynä tuo ruokailuaika ei tullut ryhmän mielestä liian pitkäksi. Slow food -filosofian mukainen pitkä ateriointiaika takasi myös sen, ettei kenellekään tullut ähkyä oloa. Etukäteen suunniteltu ohjelman kesto-aika oli 3 tuntia 45 minuuttia. Käytännössä ohjelma loppui klo 23.00 eli 15 minuuttia arvioidusta myöhässä.

Taulukko 33. Yhteenvedo Andante Festivo -ruokaelämyspalvelun kokemisesta eri sidosryhmissä

Sidosryhmä	Andante Festivo –ruokaelämyspalvelun kokemisen ydinteemat eri sidosryhmissä
Henkilökunta	<p><u>Keittiössä</u> työskentely sujui pääosin suunnitellusti ja ryhmä oli hyvin valmistautunut; kriittisiä poikkeamia syntyi siirryttäessä koululta ravintolan keittiölle; kaivattiin enemmän tiedottamista keittiön ja salin välille.</p> <p><u>Tarjoilutyön</u> osalta tarjoilusuunnitelma koettiin liian mutkikkaaksi; kaivattiin enemmän yhteistyötä ja tiedottamista osapuolten välille; projekti koettiin mielenkiintoiseksi kokemukseksi.</p> <p><u>Toimitusjohtajan</u> näkökulmasta tämän tyyppinen konsepti on oikea kehittämisen suunta; saatu hyvää asiakaspalautetta; näytelmä koettu liian pitkäksi; musiikki ja juonnot koettu onnistuneiksi; kaivattiin enemmän yhteistyötä.</p>
Opiskelijat	Projekti koettiin antoisaksi ja opettavaiseksi, tuli selväksi ero koulun ja alan todellisuuksien välillä; tyytyväisiä aikaansaatuun konseptiin; kiire aiheutti stressiä ja hankaloitti toteutusta; talon tarjoilijoiden mukaantulo tapahtui liian myöhään; enemmän yhteistyötä ja tiedottamista.
Asiakkaat	Kokonaisuutta pidettiin hyvänä ja erityisesti tunnelma, musiikki ja juonnot koettiin erittäin onnistuneiksi; ohjelman esittäjien kontaktia yleisöön kiitettiin; näytelmä oli hyvätasoinen, mutta siihen kaivattiin enemmän sisältöä; ruokalista oli kokonaisuutena onnistunut, mutta joidenkin ruokien kohdalla kaivattiin parannusta; asiakaspalvelutyö oli huolehtivaa, ystävällistä ja ammattitaitoista pääosin, mutta ote herpaantui välillä liikaa.
Tutkija/ohjaaja	Kokonaisuus onnistui lähes tavoitteiden mukaan; tehtävä oli monimutkaisuudessaan haasteellinen ja parannusta kaivattiin tiedonkulkuun, asiakaspalvelutyöhön, aikatauluttamiseen, talon organisaation ja opiskelijaryhmän yhteistyön määrään. Tarvittiin lisää aikaa ohjelman kokonaisuuden yhteiseen läpikäyntiin.

Hinnan osalta esitettiin myös arvioita. Kolmen ryhmäläisen mielestä 65 euron hinta vaikutti ensin aika korkealta, mutta ei lainkaan enää jälkeinpäin. Kun elämyspalvelu oli koettu, sen hintaa pidettiin hyvin kohtuullisena. Tämä kertoo mielestäni siitä, että kokonaisuutena he olivat tyytyväisiä kokoemaansa. Hyvän kokonaisarvion suorituksestamme antoi ryhmän pari naishenkilöä, jotka ilmaisivat käsityksensä näin:

”Kaiken kaikkiaan mun mielestä jos pitäis arvostella kouluarvosanalla nelosesta kymppiin, niin hyvin lähellä kymppiä ollaan. Niillä resursseilla mitkä oli käytös ja sillä taidolla mikä oli käytössä, loistava suoritus.” (SV nainen)

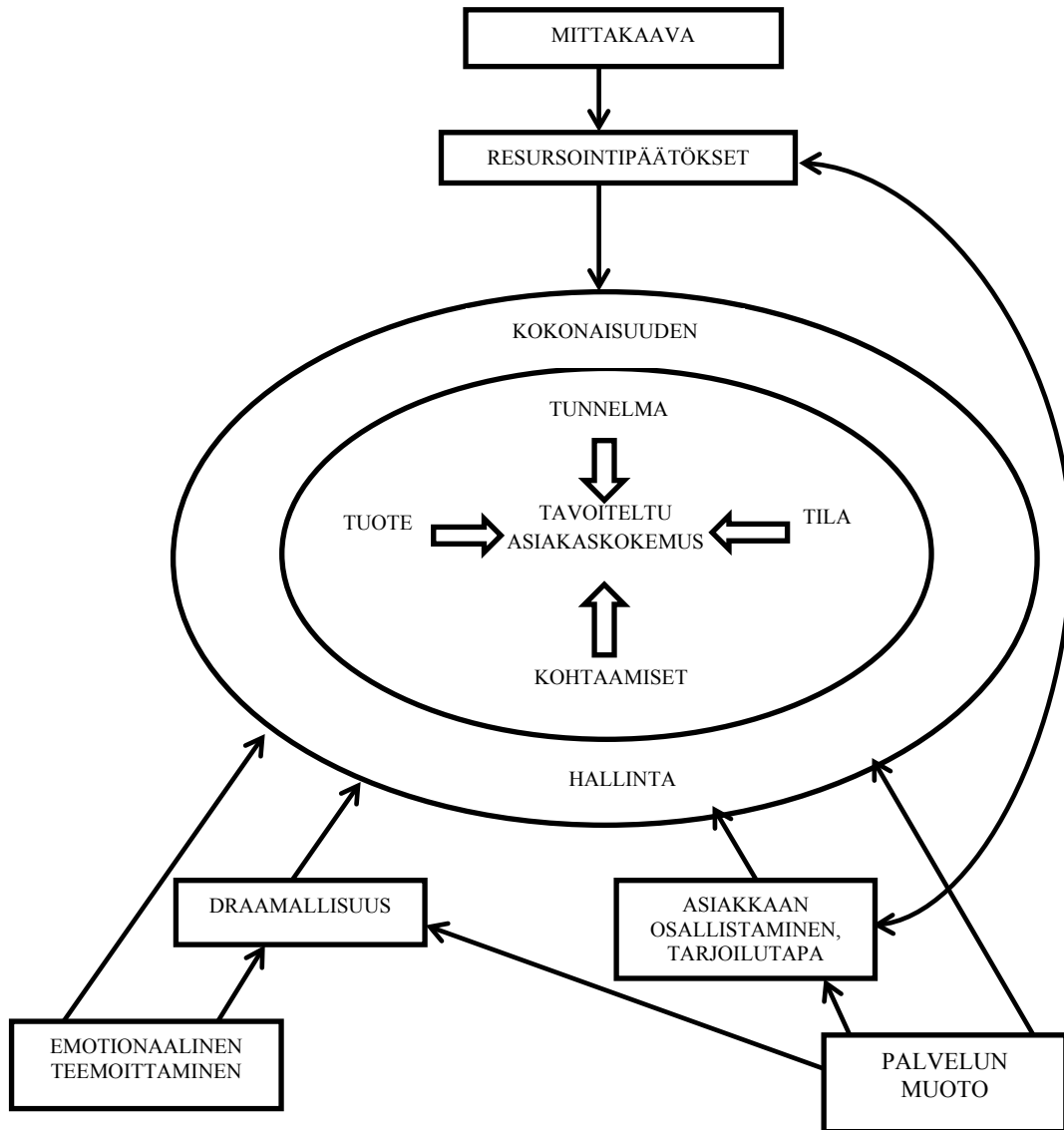
”Yhdyn edelliseen puhujaan kyllä täysin. Tämä on kyllä vaatinut suurta panostusta. Että tässä on tavallaan niinku otettu aivan uusia askeleita.” (KK nainen)

Näissä kommenteissa on selvästi huomioitu, että kaikki tekijäryhmästä eivät olleet täysisiä ammattilaisia. Mikä mahtaisi olla arvio jos kaikki tekijät olisivat olleet kokeneita ammattilaisia. Se jää arvattavaksi. Alla olevassa taulukossa ovat erisidosryhmien antaman palautteen ydinkohdat vielä yhteenvetona. Taulukosta ilmenee, että selvimmin ongelmaksi koettiin talon väen ja opiskelijoiden keskinäisen yhteistyön vähäisyys.

5.7 Yhteenveto ruokaelämystapahtuman toteuttamisesta ja johtamisesta suuressa mittakaavassa teatterimaisesti yhteistyössä yrityksen kanssa

Andante festivo -konsepti on viety elämysten tuottamisen näkökulmasta todella pitkälle ja oli monimutkaisuudessaan haasteellinen. Siinä pyrittiin hallitsemaan teemoittamisen ja teatterimaisuuden haastetta isossa mittakaavassa ja tuottamaan muistijälkiä tuottavia ainutlaatuisia kokemuksia. Projekti vahvisti sen, että monimutkainenkin ruokaelämystapahtuma on mahdollista toteuttaa ja saada onnistumaan myös tavallisessa ravintolassa. Tavanomaisilla henkilöstöresursseilla kyseinen konsepti ei ole mittakaavansa vuoksi mahdollinen, mutta muita lisäresursseja ei välttämättä tarvita, jos tilat ovat toimintamalliin sopivat. Erikoistilaisuuksiin ravintoloilla olisi tarve hankkia ekstraajia asiakaspalveluun ja Andante festivon kaltainen ruokaelämystapahtuma sopisi parhaiten muutaman kerran vuodessa toistuvaksi. Ongelmaksi saattaa enemmänkin tulla se, mistä otetaan aikaa tapahtuman suunnitteluun ja organisoimiseen ja kenen vastuulle sellainen toiminta annetaan. Konseptin kehittäminen vaatii paitsi aikaa, myös rohkeutta, ammattitaitoa ja luovuutta. Kun pyritään tuottamaan ainutlaatuisia kokemuksia, toteutus vaatii paljon panostusta, pitkälle vietyä huolellisuutta ja viitseliäisyyttä, että palvelu saadaan erottumaan tavanomaisesta tarjonnasta. Muotoiltujen palveluvihjeiden on oltava yksiselitteisen selkeät, sillä asiakkaan on pakettia ostaessaan kyettävä hahmottamaan, mistä hän maksaa.

Kun on kyse suuren mittakaavan eskapistisesta ruokaelämystapahtumasta, oleellisen tärkeää on harkita kokonaisuuden koossa pitämisen keinoja. Miten tapahtumasta saadaan luotua toiminnallisesti kompakti paketti, jossa osaset liittyvät luontevasti toisiinsa, niin että asiakas kykenee hahmottamaan palvelukokonaisuuden ja pysytään aikataulussa? Toinen oleellisen tärkeä kysymys on, miten kyetään laadullisesti luomaan tunnelmaltaan tasapainoinen tapahtuma, joka tuottaa toivotuja, mieleenpainuvia asiakaskokemuksia?



Kuvio 16. Suuren mittakaavan teatterimaisen ruokaelämyspalvelun tuottamisen prosessia ja johtamista kuvaava puitemalli

Mittakaavan ollessa suuri onnistumisessa on resursointipäätöksillä tärkeä merkitys. Usein ne rajoittavat kuitenkin vain vähän toteutustapaa, koska sitä pystytään projektin edetessä muuntelemaan. Resursointipäätökset vaikuttavat siihen, mikä teema voidaan valita ja miten sitä kyetään ilmentämään tapahtumassa. Ne määrittävät myös sitä, mikä palvelumuoto valitaan ja miten se toteutetaan sekä millä tavoin asiakkaiden osallistaminen toteutetaan. Resurssitarpeita on alusta lähtien osattava hahmottaa ainakin karkealla tasolla myös tuotteen, tilan, kohtaamisten ja tunnelman kehittämisen osalta, vaikka niissä kehittämisprosessi vielä jalostuu.

Ruokaelämyspalvelutapahtuman tuottamisen prosessia ja johtamista kuvaavaa mallia täydennetään tämän kokemuksen perusteella mittakaavalla ja resursointipäätöksillä (kuvio 16). Tapahtuman mittakaava ja sen ratkettua resursointipäätökset ovat suunnittelun alkuvaiheen päätöksiä, jotka vaikuttavat sekä teeman että palvelun muodon valintaan ja toteutustapaan sekä lopulta kokonaisuuden hallintaan ratkaisevasti.

6 AINUTLAATUISTEN ELÄMYSPERUSTEISTEN RUOKAPALVELUTAPAHTUMIEN LUOMISEN JA TOTEUTTAMISEN EHDOT SEKÄ KONSEPTOINNIN MAHDOLLISUUDET

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä ymmärrettäväksi elämysperusteisen ruokapalvelun prosessin suunnitteluun, toteuttamiseen ja johtamiseen liittyvät keskeiset haasteet ravintola-alan yrityksessä. Tarkoituksena on kuvata ja analysoida ainutlaatuisten elämysperusteisten ruokapalvelutapahtumien luomisen ja toteuttamisen reunaehdot. Tutkimuksen tarkoituksen täyttämiseksi on toteutettu sarja elämysperusteisia ruokapalveluja ja analysoitu niiden prosessin suunnittelua ja hallintaa yrityksessä. Sen lisäksi on analysoitu vaihtoehtoisten elämysalustojen luonnetta ja niiden toimivuutta ruokaelämystapahtumien toteuttamisessa sekä niiden kykyä vaikuttaa kuluttajiin. Lopuksi on kuvattu ja analysoitu kokonaisvaltaisen teatterimaisen ruokaelämystapahtuman suunnittelun, toteuttamisen ja johtamisen toimivuutta ja onnistumista ravintola-alan yrityksessä. Seuraavassa luvussa kuvataan yhteenvetona kaikkia kolmea empiiristä casea ja kerrataan tutkimusasetelman luomiseen liittyvät tärkeimmät päätökset.

6.1 Yhteenveto tärkeimmistä tutkimusasetelman luomiseen liittyvistä päätöksistä

Tässä tutkimuksessa on sovellettu tapaustutkimuksen lajia, multi-case-analyysia sekä toimintatutkimusstrategiaa. Tutkimus on empiirispainotteinen ja relativistinen. Siinä on toteutettu kolme laajaa empiiristä tapahtumaa, joiden avulla kuvataan, analysoidaan ja selitetään tutkittavia ilmiöitä. Eksperimentti tehdään, kun halutaan, että tutkija kykenee manipuloimaan käyttäytymistä suoraan, tarkasti ja systemaattisesti (Yin 1989: 20). Koejärjestely voi tapahtua laboratoriossa tai kenttäolosuhteissa. Tähän tutkimukseen sisältyy monia empiirisiä koeasetelmia, ja ne muistuttavat kvasi-eksperimentaalista lähestymistapaa, mutta eivät ole puhtaasti sitä tyyppiä, johtuen muun muassa siitä, että kaksi on toteutettu oppilaitoksen tiloissa ja opiskelijatyövoimaa käyttäen. Tutkimuksessa toteutettuja empiirisiä, kokeellisia palvelukokonaisuuksia nimitetään koetapahtumiksi. Ne rakentuvat action research -prosessin kautta yhtenäiseksi, monia aineistoja sisältäväksi tutkimuskokonaisuudeksi. Valintaan päädyttiin elämysruokapalvelujen monimuotoisuuden luonteen vuoksi. Etsittiin ratkaisua siihen, miten voidaan käytännössä samaan aikaan kerätä luotettavaa tutkimusaineistoa sekä palveluntuottajaan kohdistuvista elämyspalvelun suunnittelun ja hallinnan haasteista että myös kuluttajien koke-

muksista ja reagoimisesta erilaisiin ruokaelämyksiin. Tiedettiin, että on vaikea löytää ravintola-alan yritystä, jossa jo valmiiksi tuotettaisiin elämysperusteisia ruokapalveluja riittävän monipuolisesti ja niin, että tutkijalla olisi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen ja tapahtumien kulkuun. Riittävän monipuolisten koeasetelmien aikaansaamiseksi siten, että määrätyt asiat kuitenkin olisivat vakioituja, päädyttiin koetapahtumien sarjan luomiseen. Päädyttiin ratkaisuun, jossa viritetään omia ainutlaatuisia ruokapalvelutyyppejä, joiden tavoitteena on tuottaa asiakkaille elämyksiä.

Tutkimuskysymysten tyyppinä ovat kysymykset kuinka ja mitä, jotka Yinin mukaan (1989) ovat selittäviä ja sopivia eksperimentaaliin tutkimusasetelmiin. Esimerkiksi kuinka on toteutettava ja johdettava elämysperusteinen ruokapalvelutapahtuma siten, että palvelukokonaisuudesta tulee onnistunut ja kuluttajan kokemuksi jää muistijälkiä? Mitä elementtejä edellä mainitun kaltaiselta palvelukokonaisuudelta vaaditaan, että se olisi tasapainoinen ja onnistunut?

Fenomenologiassa on tutkimuskohteena inhimillinen kokemus ja ihmisen elämismailma. Yksilön kokemus on ainutkertainen, ja se muodostaa merkityssuhteen laadullisen ytimen. Pyrkimyksenä on tavoittaa tutkimuskohde sellaisena kuin se itsessään on (Kakkori 2009; van Manen 1990). Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja nuo merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. Tätä tutkimusta ei voi luonnehtia fenomenologiseksi, koska se viittaa yksilön subjektiiviseen ja intentionaaliseen tapaan nähdä maailma. Sen sijaan tätä voi luonnehtia hermeneuttiseksi. Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten väliseen kommunikaatioon ja eritoten erilaisiin ilmaisiin (Laine 2001:27–29). Niillä tarkoitetaan lähinnä kielellisiä ilmaisuja mutta myös eleitä, ilmeitä ja liikkeitä. Tutkimus on myös manageriaalinen ja siinä pyritään ymmärtämään ainutlaatuisuuden synnyttämisen ja johtamisen haastetta elämysperusteisissa ruokapalveluissa. Näkökulma on holistinen, jolla tässä viitataan lähinnä elämysperusteisen palvelutapahtuman kokonaisuuden hallinnan haasteisiin, mutta toisaalta myös kuluttajan kokonaisvaltaiseen ruokapalvelun kokemiseen. Tämä tutkimus käsittää toisaalta johtamisen ja kokonaisuuden hallinnan ymmärtämistä, mutta myös elämyksen kokemisen ymmärtämistä.

6.1.1 Yhteenveto koetapahtumista osana action research -prosessia

Elämyksellisten elementtien määrän ja palveluprosessin haasteellisuuden suhteen ruokapalvelut voivat olla hyvin erilaisia. Tämän tutkimusasetelman luomisessa ne on luokiteltu karkeasti kolmeen kategoriaan. Tutkimuksessa on toteutettu kolme laajaa empiiristä koeasetelmaa, joiden avulla on konkreettisesti päästy kiinni itse palveluprosessin suunnitteluun ja toteutuksen hallintaan. Koetoteutuksissa elä-

myksellisyyden astetta on vähitellen kasvatettu ja sitä tietä pyritty ymmärtämään paremmin ainutlaatuisuuden synnyttämisen keinoja ruokapalveluissa ja pyritty paljastamaan niitä ehtoja, joilla palvelutapahtuma voidaan tuottaa helpommin ja kustannustehokkaammin. Tutkimuskokonaisuus on toteutettu action research -prosessin avulla ja se on sisältänyt kolme sykliä. Niistä jokaiseen on sisällytetty suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet. Jokaisen syklin avulla on pyritty eri tavalla asetetun kysymyksen kautta vastaamaan yhteen kysymykseen: Minkälaisia ehtoja yritykselle voidaan kokonaisvaltaisuuden johtamisen nimissä asettaa, kun pyritään kehittämään ruokapalvelua tapahtumaksi?

Ensimmäinen sykli (Case 1 Festina lente) pyrki keskittymään ruokapalvelukokonaisuuden hallinnan haasteeseen yksityiskohtien kautta, eli painopiste oli prosessin hiomisessa kokonaisuudeksi. Toinen sykli (Case 2 Flooran päivä) pyrki kuvaamaan sitä, millä tavalla erilaiset kokemustyypit vaikuttavat asiakaskokemukseen ja mitä haasteita erilaisten teemojen tai kokemustyyppien suunnitteluun ja johtamiseen liittyy. Johtamisen haasteellisuutta on kasvatettu luomalla neljä erilaista elämyspalvelutyyppiä, joissa asiakkaan aktiivisuuden taso ja kokemuksen syvällisyyden taso vaihtelevat. Kolmas sykli (Case 3 Andante festivo) kohdisti kiinnostuksen palvelun laajuuden, massiivisuuden ja teatterimaisuuden haasteeseen. On viritetty mahdollisimman pitkälle viety palvelukokonaisuus, jossa on konkreettisesti sovellettu teatterimaisuutta. Näin on lisätty paineita johtamiseen ja pyritty saamaan esiin johtamisen kriittiset kohdat.

Seuraavassa kappaleessa arvioidaan kolmen empiirisen tutkimuksen luotettavuutta. Arvioinnissa käytetään Teddlin ja Tashakkorin (2009) esittämää luotettavuusmittaristoa edeten siten, että jokaista empiiristä toteutusta arvioidaan kaikkien luotettavuutta kuvaavien kriteerien näkökulmasta erikseen.

6.1.2 *Toteutettujen empiiristen tutkimusten luotettavuuden arviointi*

Toimintatutkimuksen metodi on Kuulan mukaan (1999: 218) ymmärrettävä pikemminkin tutkimusorientaationa tai -strategiana eikä varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Sille ei ole olemassa yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää, ja siinä voidaan hyödyntää tiedon keruussa hyvinkin erilaisia, sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään triangulaatiota, mikä tarkoittaa useamman eri metodin ja aineiston soveltamista saman ilmiön tutkimisessa.

Case study -tyyppisten tutkimusasetelmien vahvuus piilee niiden kyvyssä käyttää koko todisteiden kirjoa – dokumentteja, esineistöä, haastatteluja ja havainnointia (Yin 1989: 20). Yinin mukaan tapaustutkimusasetelman heikkoutena yleisesti voi-

daan pitää sitä, että on vaikea löytää riittävän täsmällisiä tapauksia tutkittavaksi, ja myös sitä, että sen tieteellisen yleistettävyyden perusta on melko vähäinen. Voidaan kuitenkin todeta, että yleistettävät asiat perustuvat harvoin vain yhteen tapaukseen. Tavallisesti ne perustuvat moniosaiseen kokeiden sarjaan (multiple case study), joissa sama ilmiö on toistunut erilaisissa olosuhteissa, kuten tässä tutkimuksessa. Kolmas tapaustutkimusten heikkous on niiden massiivisuus, liian pitkä ja raskas toteuttamistapa (Yin 1989: 21), mikä myös tämän tutkimuksen yhteydessä on ollut iso haaste.

Yksi ongelmallisimmista seikoista kvalitatiivisten tutkimusten osalta yleisestikin on validiteetin osoittaminen. Sitä on pidetty kvalitatiivisen tutkimuksen negatiivisena puolena. Validiteetti osoittaa, miten pitkälle käsitellyt indikaattorit ilmaisevat sitä, mitä niiden on tarkoitus ilmaista (Grönfors 2011: 113). Kvalitatiivisen tutkimuksen validius perustuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen (Grönfors 2011: 116). Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa perinteiset validiteetti ja reliabiliteetti korvataan toisilla luotettavuusmittareilla. Käytetään esimerkiksi uskottavuutta (credibility), siirrettävyyttä (transferability), kiinnittyvyyttä (dependability) ja vahvistettavuutta (confirmability) (Teddlie ja Tashakkori 2009: 26, 208-210, 295-297).

Uskottavuus korvaa sisäisen validiteetin, ja sillä tarkoitetaan tapaa suorittaa tutkimus niin, että sen löydöksiä on mahdollista pitää uskottavina. Siirrettävyys puolestaan korvaa ulkoisen validiteetin eli yleistettävyyden laadullisessa tutkimuksessa. Sillä tarkoitetaan löydösten yleistettävyyttä tietyistä kontekstista toiseen kontekstiin. Kiinnittyvyys viittaa reliabiliteettiin, ja laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, missä määrin tutkija tutkimusinstrumenttina tuottaa tutkimusaineiston kanssa yhteneviä tuloksia. Kiinnittyvyyttä voidaan vahvistaa triangulaation ja prosessin arvioinnin kautta, samoin kuin uskottavuutta. Vahvistettavuus vastaa kvantitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus -käsitettä, toisin sanoen sitä, missä määrin tutkimuslöydökset ovat vahvistettavia eli kuinka hyvin tulokset perustuvat dataan ja päätelmät ovat loogisia ja onko esimerkiksi tutkijasta aiheutunut virheitä (Teddlie ja Tashakkori 2009: 296). Myös läpinäkyvyys on eräs kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantava piirre. Moisanderin ja Valtosen mukaan (2006: 150) mahdollisimman eksplisiittistä ja käytössä olleiden analyysitisten proseduurien ja metodien aukikirjoittamista pidetään tutkimuksen luotettavuuden mittarina. Triangulaatio vahvistaa myös useammalla tavalla tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa triangulaatio on toteutunut kautta linjan. Tulosten analysoimisessa on käytetty kaikkia aineistoja systemaattisesti rinnakkain jokaisen koetahtuman kohdalla.

Festina lente

Ensimmäisessä empiirisessä osassa tutkimusaineistoa on kerätty kaikilta projektiin osallistuneilta tahoilta: opiskelijoilta, ohjaajilta sekä asiakkailta. Aineiston keräysmenetelminä on käytetty keskusteluja, yhtä ryhmäkeskustelua ja kyselyä sekä henkilökohtaista havainnointia. Näillä menetelmillä on kerätty neljänlaista dataa: palautekeskustelujen muistiinpanoja, kyselyaineisto, ryhmäkeskustelun litterointi sekä havaintopäiväkirjat. Tutkimuksessa on toteutettu triangulaatiota.

Teoriaperustaksi Festina lenten kehittämiseen löydettiin FAMM -malli, joka yhdisti parhaiten ravintolan johdon näkökulmasta ruokaelämyspalvelussa koetun laadun ulottuvuudet. FAMM -mallin valinta on perusteltu tekstissä. Festina lenten onnistuneisuuden analysointi on myös tehty FAMM-mallin ohjaamana. Edellisten perusteella voidaan sanoa, että Festina lentessä on toteutunut *uskottavuus ja kiinnostavuus*. Festina lentessä kerättyjen mielipiteiden ja kokemusten avulla on pyritty analysoimaan ruokaelämyspalvelun johtamisen yritykselle asettamia haasteita ja johtopäätökset ovat perustuneet kaikkiin edellä mainittuihin aineistoihin. Näin ollen voidaan todeta, että myös tulokset ja päätelmät perustuvat dataan ja myös *vahvistettavuus* on toteutunut analyysissa.

Festina lentessä on ollut kyse pitkäjänteisestä toiminnasta, joka sisälsi mutkikkaan suunnittelu- ja toteutusvaiheen. Nämä vaiheet kertautuivat neljänä eri vuotena, ja asiakkaiden määrä yhteensä kaikissa neljässä toteutuksessa on ollut mittava. Prosessin luominen ja toteuttaminen, asiakkaiden yhteismäärä sekä markkinointitoimet ovat vastanneet ravintola-alan käytänteitä. Tältä osin voidaan sanoa, että tulokset ovat yleistettävissä eli myös *siirrettävyys* toteutui tyydyttävästi. Tulosten siirrettävyyttä vähentää ainoastaan se seikka, että toteuttajaryhmä oli tavanomaisesta poikkeavan suuri. Toisaalta hivenen vaikutusta siirrettävyyteen on myös sillä, että Festina lenten toimintaympäristö ja markkinoille tuleminen tapa olivat poikkeuksellisia. Pop up -tyylisesti ja erikoisissa tiloissa toteutettuna Festina lente täytti mitä parhaiten elämysruokapalvelulle asetettavat edellytykset, mutta tavanomaisen ravintolan toimintaan tuo toimintatapa ei ole täysin rinnastettavissa, koska palvelu ei ollut jatkuvasti tarjolla.

Kuten toimintatutkimuksen tavoitteisiin kuuluu, Festina lenten toimintaa on ollut tarkoitus kehittää saadun palautteen perusteella. Näin on myös toimittu eri vuosien toteutuksissa. Ensimmäinen Festina lente kehittyi joka vuosi hieman edellistä paremmaksi, ja kehittäminen on perustunut saatuun palauteaineistoon. Luotettavuutta vähentävänä seikkana analyysivaiheesta todettakoon, että analyysissa oli tehtävä kompromissi, sillä aineiston laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi jokaisesta neljää toteutusta ei ole kuvattu samalla tarkkuudella. Analyysi toteutettiin siten, että ensin kuvattiin perusteellisesti ensimmäisen Festina lenten suunnittelu- ja

toteuttamisprosessi, koska se oli eräänlainen päänavaus tälle toimintamallille ja palvelukonseptin luomisen ja varsinkin tilojen suunnittelun osalta kaikkein työläin. Ensimmäisen toteutuksen kuvauksessa tulevat myös parhaiten esille konseptin kehittämiseen liittyneet haasteet ja käydyt kehittämiskeskustelut. Seuraavissa Festina lenteissä tilojen osalta perusratkaisut pidettiin pääosin samoina, mutta ruokalista- ja ohjelmasuunnittelun osalta toteutettiin suurempia muutoksia, jotka määräytyivät joka kerta erikseen valitun teeman mukaan. Tästä syystä toteutumisen analyysi on tutkimuksessa vain viimeisestä toteutuksesta, joka oli kaikkein jalostunein. Jokaista sykliä on kuitenkin kuvattu palvelukonseptin keskeisten elementtien osalta kootusti yhdessä luvussa 2.6.2. Todettakoon, että tämä tapa täyttää tavoitteen ja sen avulla on saatu riittävä ja kattava kuva ruokaelämyspalvelun toteutuksen johtamiselle asettamista haasteista.

Flooran päivä

Toisessa empiirisessä osassa on ensin teoreettisesti tarkasteltu kolmen yleisen elämysmallin tarjoamia erilaisia mahdollisuuksia suunnitella ruokaelämyskonsepteja ja sen jälkeen tutkittu, miten niiden avulla on mahdollista vaikuttaa kuluttajakokemuksiin. Sovellettavaksi malliksi on valittu Pinen ja Gilmoren elämysavausmalli, jota on käytetty ohjaamaan neljän ruokaelämyspalvelun suunnittelua ja toteutusta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kaikissa neljässä toteutuksessa elämyspalvelutyypissä on myös onnistuttu vaikuttamaan kuluttajakokemuksiin. Tässäkin empiirisessä osassa on kyse monimutkaisesta tapahtumakokonaisuudesta, johon sisältyvät vaiheet osittain samanaikaisina ja suuren ryhmän toteuttamina vaativat hyvää organisointia ja tehtävien hallintaa. Näin ollen myös tutkimusmenetelmiä oli sovellettava monipuolisesti.

Aineiston keräysmenetelmiä on neljä: henkilökohtainen havainnointi, videointi, haastattelut ja ryhmäkeskustelut, joista ainoastaan ryhmäkeskustelut on toteutettu tapahtuman jälkeen. Analyysissa on saatu varsin kattavasti esiin asiakkaiden erilaiset reaktiot neljässä eri kokemustyyppissä. Triangulaation toteutumisen perusteella voidaan sanoa, että myös Flooran päivän tapahtumissa on *uskottavuus* toteutunut. Empiiriset kokeet ovat osoittaneet, että Pinen ja Gilmoren malli toimii myös käytännössä ja sitä voidaan käyttää ohjaamaan ruokaelämyspalvelun ideointia ja suunnittelua. Tulokset perustuvat kerättyihin monipuolisiin aineistoihin ja ovat siten myös objektiivisia eli *vahvistettavia*. Se, miten hyvin Pinen ja Gilmoren teoriaan istutetut elämystapahtumat kaikilta osin vastaavat ravintola-alan elämyspalvelutarjontaa, jää tulkinnanvaraiseksi ja siten osittain heikentää kokeen luotettavuutta. *Kiinnittyvyys* on myös toteutunut, mutta ei samalla tarkkuudella kuin kahdessa muussa empiriassa. Flooran päivän osalta tutkijan oma havainnointi-

panos oli pienempi koska neljän tapahtuman osittain päällekkäinen toteutus vaikeutti henkilökohtaisen havainnoinnin toteuttamista.

Voidaan todeta, että kaikki neljä palvelutyyppiä ovat mahdollisia, mutta eivät tavanomaisia ravintola-alan yrityksissä. Matkailualalla ja tilauspalveluravintoloissa sen sijaan kyseiset palvelut ovat yleisempiä. Näin ollen löydösten *siirrettävyys* toteutuu, mutta ei täydessä mittakaavassa ja kaiken tyyppisissä tilanteissa. Kriittikiä toista empiiristä toteutusta kohtaan voidaan esittää sen suhteen, kuinka hyvin tämä vastaa toimintatutkimukselle asetettuja edellytyksiä. Flooran päivän tapahtumissa oli kyse samana iltana organisoidusta neljästä erilaisesta ruokaelämyspalvelusta, joten syklisyys ja spiraalimaisuus ei neljän tapahtuman välisenä prosessina toteutunut. Toimintatutkimuksessa tarkasti ottaen on kyse saman palvelun jatkuvasta kehittämisestä syklisesti. Flooran päivän aineiston keruussa toteutui triangulaation periaate, mutta tutkimusasetelma prosessina vastasi enemmän tapaustutkimusta (multicase-analyysia), jossa tavoitteena oli vertailla sekä asiakkaiden reaktioita että johtamisen haasteellisuutta eri elämystyypeissä. Kaikkia aineistoja sekä niiden pohjalta tehtyjä analyyseja voidaan pitää luotettavina.

Andante festivo

Kolmannessa empiirisessä osassa on pyritty tarkastelemaan teatterimaisuuden soveltumista ruokaelämyspalveluun ja palvelumuotoilun teorioiden soveltamista elämystapahtuman suunnittelussa. *Andante festivo* -koeasetelmalla on pyritty ymmärtämään ainutlaatuisen tapahtuman luomisen ja johtamisen haasteita aidossa yritys kontekstissa. Suunnittelua ohjaamaan käytettiin palvelumuotoilun periaatteita. Niistä löytyivät pisimmälle jalostuneet menetelmät ja palvelusuunnittelun ajattelumallit. Samoin kuin kahdessa ensimmäisessä empiirisessä osassa, tässäkin on kyse varsin monitahoisesta kokonaisuudesta, jossa on siksi sovellettu moniin osapuoliin kohdistettuja tutkimusmetodeja. Aineistoa on kerätty eri tavoilla opiskelijoilta, ravintolan työntekijöiltä ja asiakkailta, koska on pyritty mahdollisimman kattavan kuvan saamiseen sekä suunnitteluvaiheesta, organisaation kanssa tehdystä yhteistyöstä että toteutuksesta. Menetelminä on käytetty henkilökohtaista havainnointia, keskusteluja sekä ryhmäkeskustelua. Asiakkaiden näkemyksiä palvelukonseptista on lähestytty uudenaikaisella palvelun arviointimenetelmällä – teatterimaisella asiakaskriittisellä tutkimustavalla. Menetelmän valinta on perusteltu, ja sen on katsottu soveltuvan tähän tilanteeseen erinomaisen hyvin (Harris, Harris, Elliot & Baron, 2011).

Tässäkin tutkimuskohteessa toteutuu vahvasti triangulaation periaate, joten luotettavuusmittareista *uskottavuus* ja *kiinnostavuus* ovat täyttyneet. Myös *vahvistetta-*

vuoden kriteeri on toteutunut, koska kaikki analyysit perustuvat monipuolisesti kerättyihin aineistoihin. Tuloksia voidaan pitää myös kaikilta osin *siirrettävinä*, sillä koeasetelma on järjestetty toimivassa ravintolassa sen oman organisaation kanssa. Palvelukokeilun avulla on päästy käsiksi pitkälle viedyn elämysruokatapahtuman tuottamisen ja hallinnan haasteisiin konkreettisella tavalla. Lisäksi on pyritty saamaan esiin, miten eri asiat palvelukokonaisuudessa vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskriittisellä tutkimustavalla on ryhmäkeskustelussa paljastettu myös palveluelementtien kehittämistä kaipaavat asiat sekä ehdotuksia siihen, millä tavalla niitä tulisi muokata.

Neljä tutkimusmetodia ovat täyttäneet niille asetetut tehtävät. Varsinkin asiakkaiden mielipiteiden kerääminen edellä mainitulla menetelmällä toi esiin asioita ja palvelun kehittämiskohteita hyvinkin tarkasti ja kattavasti. Opiskelijoilta ja työntekijöiltä kerätty mielipiteet sekä havaintopäiväkirja-aineisto antoivat myös yhdessä hyvän kuvan siitä, miltä osin palvelumuotoiluprosessi sekä palvelun toteutus onnistuivat ja mitä kohtia niissä olisi edelleen kehitettävä. Kritiikkiä analyysista voidaan esittää työntekijöiltä saadun palautteen osalta. Kaikkia työntekijäryhmiä ei saatu henkilökohtaisesti ryhmäkeskusteluun, vaan puuttuvien tahojen mielipiteet välittyivät toisen henkilön esittämänä. Lisäksi se seikka, että työntekijöitä oli tässäkin toteutuksessa erittäin suuri määrä, poikkesi ravintola-alan käytänteistä. Nämä luovat aineistoon epäluotettavuutta tulosten siirrettävyyden osalta. Kiinnittyvyyttä puolestaan heikentää se, että tutkija ei ole päässyt havainnoimaan henkilökohtaisesti keittiötoimintojen toteutusta, vaan kokemukset välittyivät toisten kautta. Muilta osin aineistoa voidaan pitää luotettavana ja tarkkana. Myös analyysit on tehty tarkkuutta noudattaen ja aineistoihin perustuen sekä suunnitteluprosessin että toteutuksen osalta.

Taulukko 34. Vertailu luotettavuusmittarien täyttymisestä koetapahtumissa

	Festina lente	Flooran päivä	Andante festivo
Uskottavuus (Credibility)	++	++	++
Siirrettävyys (Transferability)	+	+	++
Kiinnittyvyys (Dependability)	++	+	++
Vahvistettavuus (Confirmability)	++	++	++

+++ = kiitettävä luotettavuus

++ = hyvä luotettavuus

+ = tyydyttävä luotettavuus

Yllä olevan taulukon mukaan luotettavuusmittarit ovat täyttyneet kunkin koetapahtuman osalta tyydyttävästi tai hyvin. Se, että koetapahtumat on toteutettu osit-

tain oppilaitosympäristössä ja opiskelijatyövoiman avustuksella, näyttää olevan kautta linjan tulosten siirrettävyyttä heikentävä seikka. Lisäksi hivenen tulosten yleistettävyyttä heikentävänä tekijänä voidaan nähdä Festina lenten pop up - tyylinen markkinoille tulo.

6.1.3 Väitöskirjan läpinäkyvyys itsereflektiona

Yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavana kriteerinä pidetään tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Eräänä keinona läpinäkyvyyden osoittamiseksi on käytetty tutkijan itsereflektiota (Moisander & Valtonen 2006: 150). Tutkimusaiheen valinta on perustunut työssäni tehtyihin havaintoihin ja omakohtaiseen kiinnostukseen aihetta kohtaan. Toimiessani opetustehtävissä Seinäjoen ammattikorkeakoulun ravitsemisalan yksikössä toteutimme opiskelijoiden kanssa paljon erilaisia asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä ruokapalveluja, jotka osittain kehittyivät ohjelmallisiksi tapahtumiksi asti. Innostuin mahdollisuudesta käyttää omaa luovuutta ja samalla kehittää ruokapalveluja elämyksellisempään suuntaan. Etsiessäni lisää tietoa aiheesta huomasin, että aihepiiristä ei ruokapalvelujen osalta ole löydettyvissä paljonkaan tutkimuksia ja kirjoituksia. Aihepiiri liittyi kuluttajakäyttäytymiseen, matkailuun ja ympäristöpsykologiaan. Omissa intresseissäni päällimmäisenä oli kuitenkin löytää ratkaisuja siihen, millä tavalla elämysperusteisia ruokapalveluja tulisi suunnitella, johtaa ja toteuttaa. Oli selvää, että manageriaalinen näkökulma tulisi painottumaan työssäni. Myös henkilökohtaisesti kiinnostukseni on suuntautunut ruokaan liittyviin asioihin ja nimenomaan koko ateriointikokemukseen, jossa asiakkaiden kohtaamisella ja ympäristöllä on paljon merkitystä. Minulle on alusta saakka ollut selvää, että noita asioita ei voi kokemuksellisesti erottaa toisistaan.

Ensimmäiset luovat ruokapalvelukokeilut ja niistä saadut vahvasti myönteiset asiakaspalautteet innostivat jatkamaan palvelujen kehittämistä ja kannustivat tutkimaan asiaa tarkemmin. Samaan suuntaan kehitystä veivät myös kokemukset yhteistyöstä matkailu- ja ravitsemisalan pk-yrittäjien kanssa. Heidän kanssaan toimiessani näin konkreettisesti, että elämyspalvelujen tuottamisen ja markkinoinnin osaamisella oli tilausta. Lisäksi oman työyhteisön jäsenet ja opiskelijat yllyttivät minua jatkamaan ja ilmaisivat halunsa olla tarvittaessa mukana myös käytännön kokeiluissa.

Väitöskirjaprojekti alkoi vuonna 2010, jolloin jatkoin vuonna 2007 valmistuneen lisensiaatintutkimuksen aiheen työstämistä eteenpäin. Tuohon mennessä oli hankittu kokemukset ja kerätty tutkimusaineistot kahdesta ensimmäisestä syklistä eli Flooran päivän tapahtumasta sekä neljästä Festina lentestä. Vaikka materiaalia ja havaintoja oli jo runsaasti koossa, kokemus isommasta ja vielä pidemmälle vie-

dystä ruokaelämystapahtumasta houkutteli. Halusin vielä testata elämysmielessä mahdollisimman pitkälle kehitetyn palvelukonseptin toteutusta toimivassa ravintolassa. Se toisi puuttuvan palikan koetapahtumien sarjaan. Siinä vaiheessa kirjoittauduin opiskelijaksi, ja yhteistyö ravintolan kanssa saattoi käynnistyä.

Tutkimusaineistojen hankinta oli erittäin monivaiheinen ja pitkä prosessi, mutta tuloksena oli hyvä toimintatutkimusten sarja. Kussakin kolmessa empiirisessä toteutuksessa on kerätty aineistoja monella menetelmällä. Voidaan todeta, että Festina lenten luomisessa tehtiin pioneerityötä, sillä pop up -ravintolaa ei tuolloin vielä edes käsitteenä tunnettu. Festina lenten asiakaspalaute on systemaattisesti hankittu kyselylomakkeen avulla. Joka tapahtuman yhteydessä on pidetty reflektioivat palautekeskustelut ja kerätty dokumentteja talteen seuraavaa kierrosta varten. Ainoastaan viimeisellä kerralla on toteutettu myös ryhmäkeskustelu, jolla saatiin kyselyä täydentävää asiakaspalautetta. Ongelmallinen tilanne syntyi siinä, kun piti tehdä päätös miten näitä neljää Festina lenten toteutusta olisi tutkimuksessa käsiteltävä, että lopputulos olisi totuudenmukainen, mutta kuitenkin aineistomääränä ja kirjoitettuna analyysina kohtuullinen. Mielestäni olen päätenyt oikeudenmukaiseen lopputulokseen päättäessäni jättää kaksi keskimmäistä tapahtumaa vähemmälle käsittelylle, kun tärkeimmät kehitysaskeleet on kuitenkin kuvattu kaikista neljästä toteutuksesta.

Flooran päivän tapahtumista kerättiin aineisto kahdessa vaiheessa tarkan etukäteissuunnittelun pohjalta ja systemaattisesti. Itse tapahtumien toteutuksen kehittyä ja organisointi oli työlästä, eikä olisi onnistunutkaan ilman loistavia taustajoukkoja. Flooran päivästä saatiin myös tutkimusaineistoa monipuolisesti: videokuvamateriaalia ja henkilöhaastatteluja välittömästi kokemusten jälkeen sekä ryhmäkeskusteluaineisto neljän kuukauden viiveellä. Henkilökohtainen havainnointi oli Flooran päivässä vaikeampi toteuttaa tapahtumien osittaisen päällekkäisyyden vuoksi. Tutkimuksessa käytettiin myös toteuttajilta kerättyä palauteaineistoa heidän kokemuksistaan. Se, että osa aineistosta kerättiin viiveellä, todisti mielestäni kiistattomasti sen, että elämyksellisiä kokemuksia oli syntynyt, koska selviä muistijälkiä tapahtumista oli jäänyt. Vielä neljän kuukauden jälkeen kokemuksia pystyttiin palauttamaan tarkasti mieleen.

Andante festivossa näkökulma oli laajempi, kun tarkastelun kohteena olivat kaikkien toteutukseen osallistuneiden tahojen ja asiakkaiden kokemukset sekä koko palvelukonseptin luomisprosessi ydinidean kehittämisestä lopulliseen muotoiluun ja toteutukseen. Andante festivon yhteydessä oli usko onnistumiseen monta kertaa vähällä pettää, sillä yhteistyö ravintolan organisaation kanssa toi paljon lisähaasteita työskentelyyn. Lopulta tutkimusaineistojen keräämisessä onnistuttiin, lukuunottamatta pientä pettymystä siinä, ettei tarjoiluhenkilökuntaa saatu haastatella.

tavaksi lainkaan. Aineistojen analysoimisessa on pyritty noudattamaan yksityiskohtiin saakka avoimuutta, kaikkia tuloksia on tarkasteltu sellaisenaan, rehellisesti ja avoimesti. Analyysissa on huomioitu eri näkökulmat ja tilanteessa vaikuttaneet ulkoiset tekijät mahdollisimman läpinäkyvästi.

6.2 Elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman konseptointi

Yrityksen liiketoimintastrategioiden ydinsana on kilpailuetu: miten kilpailuetuja saavutetaan tai ylläpidetään ja miten niitä vahvistetaan? Kun kilpailuetua ei ole, yritykseltä ikään kuin puuttuu koko strategia (Kamensky 2010: 228–229). Keskeistä on siis tuntea itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa. Todellisia kilpailuetuja voivat olla vain ne tekijät, jotka ovat asiakkaiden kokemia arvoja ja hyötyjä.

Tiukassa kilpailutilanteessa elävä ravintolayrittäjä todennäköisesti näkee elämysperusteisten palvelujen kehittämisessä strategisia mahdollisuuksia, mutta joutuu kysymään, millä tavalla tuo kaikki voidaan sovittaa yhteen ja synnyttää kokonaisvaltainen ja ainutlaatuinen ruokapalvelutapahtuma? Koetapahtumien antamien kokemusten perusteella todettakoon, että asiakkailta saatu palaute on ollut kaikissa eksperimenteissä erittäin myönteistä ja kiinnostusta elämysruokatapahtumia kohtaan osoitetaan paljon. Näiden kokemusten rohkaisemana uskallan sanoa, että asiakkaiden kiinnostuksen puute tuskin nousee kehittämisen ensimmäiseksi esteeksi. Aktiviteetteihin halulla heittäytyviä ja mielihyvää sekä yllätyksiä etsiviä asiakkaita näyttäisi riittävän. Suurimmaksi haasteeksi näyttävät nousevan tapahtuman luovaan suunnitteluun ja kokonaisuuden hallitsemiseen liittyvät haasteet sekä varsinkin pk-yritysmailmassa resurssien niukkuus. Mistä tähän asiaan on mahdollista löytää apua? Kysymys johtaa palvelujen konseptoinnin tarpeen esiin nostamiseen. Koko palvelukokonaisuus tulisi kyetä suunnittelemaan, johtamaan ja hallitsemaan hyvin, ja sitä tavoitetta palvelutapahtuman konseptointi voi palvelulla. On ymmärrettävää, että ravintolan johdon pyrkimykset kehittää palvelua tapahtumaksi ja draamalliseen suuntaan ovat täynnä haasteita. Ravintolan johto joutuu pohtimaan, miten panostukset toiminnan kehittämiseen saataisiin tuotettua kannattavasti, kustannustehokkaasti ja siten, etteivät ne jäisi kertaluonteisiksi ponnistuksiksi. Jos palvelut saadaan konseptoitua onnistuneesti, niitä voitaisiin mahdollisesti myös monistaa ja hyödyntää tehokkaasti.

Seuraavissa alaluvuissa pyritään löytämään vastauksia konseptoinnin haasteeseen. Niissä pohditaan keinoja, joilla kokonaisvaltaisuuden hallintaa ja elämyksellisyyden syntymistä on mahdollista edistää. Jokaisessa empiirisessä tapauksessa on kyse hieman eri näkökulmista katsottuna kokonaisuuden hallitsemisen problematiikas-

ta. Koetapahtumista saatujen kokemusten perusteella keskeisiä hallittavia ja toisistaan riippuvia asioita elämyspalvelun suunnittelussa ja johtamisessa näyttävät olevan palvelutapahtuman *muoto, mittakaava ja teema*. Palvelutapahtuman formaatti vaikuttaa siihen, millaiseksi palveluprosessi muodostuu ja kuinka paljon siihen sisältyy erilaisia yksityiskohtia. Mittakaava vaikuttaa tilaratkaisuihin, prosessiin, resurssitarpeeseen ja ennen kaikkea hallittavuuteen. Teeman valinta vaikuttaa oleellisesti elämyksellisyyteen, yksilöllisyyteen, uskottavuuteen, palveluprosessiin sekä myös hallittavien yksityiskohtien määrään. Näihin tekijöihin kiitetty tasapainon ja hyvän kokonaisuuden etsiminen, kun suunnitellaan elämysruokatapahtumaa.

Mainitut kolme tekijää ovat suunnittelutyön alkuvaiheen peruspäätöksiä. Suunnittelun on edettävä isommista kokonaisuuksista kohti pieniä yksityiskohtia, ja koko suunnittelu- ja toteuttamisprosessin ajan tulee vahtia, millaiseksi kokonaisuus on muodostumassa. Seuraavassa pohdinta etenee siten, että kaikkien kolmen koetapahtuman osalta tarkastellaan muotoa, mittakaavaa ja teemaa suhteessa kokonaisuuden hallinnan haasteeseen eli tuloksia tarkastellaan johtamisen perusjännitteitä vasten. Käsittely etenee action research -tutkimusasetelman toteutuksen mukaisessa järjestyksessä.

6.2.1 *Kokonaisvaltaisuuden hallinnan haasteet elämysperusteisissa ruokapalveluissa*

Ensimmäinen case, Festina lente on lähinnä kertomus siitä, miten ruokaelämyspalvelun kokonaisuus muodostuu yksityiskohtien kautta ja mitä se onnistuakseen vaatii prosessilta ja johtamiselta. Teema on ikään kuin kehystarina tapahtumalle.

Tarinan on oltava uskottava ja viimeistelty siten, että kaikki asiat ovat harmoniasa eikä palvelussa ole keskenään ristiriitaisia tekijöitä (Mossberg 2003; Morgan, Watson & Hemmington 2008).

Festina lentessä oli kaksi teemaa: slow food eräänlaisena yläteemana ja sen lisäksi joka kerta vaihtuva toinen teema. Slow food tuli selvimmin esiin henkilökunnan toimintatavoissa ja niistä syntyvässä tunnelmassa, kun taas toinen teema näkyi, maistui, tuntui ja kuului kaikessa muussa. Festina lenten kohdalla teemoittamista ei koskaan kehitetty täysin loppuun saakka, vaan päätöksenteossa haluttiin tietoisesti jättää asioita myös asiakkaan mielikuvituksen varaan. Toisaalta havaittiin, että Festina lenten kohdalla loppukokemus oli, että yllättävä tila veti paljon asiakkaiden huomiota puoleensa ja synnytti jo sellaisenaan elämyksellisen kokemuksen, jota ei haluttu liiallisella kuorruttamisella häiritä. Festina lentessä yksityiskohtien määrä ei teeman vaihtuessa vaihdellut kovinkaan paljon. Suurimmat muu-

tokset eri kerroilla tehtiin ruokalistaan ja ohjelmaan. Servicescape pysyi pientä freesausta lukuunottamatta melko muuttumattomana ja näin myös yksityiskohtien määrä helpommin hallittavana.

Kokemusten perusteella voin sanoa, että mikä tahansa teema valitaan, siihen on panostettava riittävän paljon, että se tosiaan koskettaa ja erottuu. Teema liittyy läheisesti autenttisuuden kokemiseen ja siksi on pidettävä huoli, että on riittävän uskottava siinä mitä esittää (Tarssanen & Kylänen 2006). Yksityiskohtat ovat kokemuksen arvon luomisen kannalta tärkeitä (value creation). Esimerkiksi tyyliin ja materiaalien tuntemuksesta on teemasuunnittelussa paljon apua.

Mikä sitten on kulloinkin riittävää? Ruokaelämystapahtumassa palvelun ytimessä ovat ruoka ja kaikki siihen välittömästi liittyvät, asiakasta koskettavat servicescapen osat. Teeman tulisi mielestäni näkyä minimissään ainakin ruokalistassa, kattaussessa ja palvelutyyliässä. Missä määrin halutaan panostaa koko servicescapen ja mahdollisen ohjelman osalta teeman esille tulemiseen, on kussakin tilanteessa harkinnan ja priorisoinnin paikka. Päätökseen vaikuttavat paitsi tilaisuudelle asetetut tavoitteet, myös resurssit sekä käytössä olevan tilan luonne. Teeman toteutus voi pitkälle vietyinä vaatia paljonkin erilaisten detaljien tuottamista ja käsityötä. Näin ollen, mitä enemmän teemaan halutaan panostaa, sitä enemmän valmistelut myös sitovat henkilökuntaa ja aikaa ja sitä enemmän tarvitaan myös erityisosaimista. Toisaalta Festina lenten kokemukset vahvistivat sen, että autenttisuus myös materiaaleissa ja käsintehdyn työn jälki ovat erittäin arvostettuja asiakkaiden silmissä. Tämä seikka puoltaa niihin panostamista. Samoin kokemukset osoittivat, että asiakkaat kiinnittävät hyvinkin pieniin yksityiskohtiin huomiota, puhuvat niistä keskenään ja ottavat ne puheeksi myös tarjoilijoiden kanssa. Esimerkkinä viimeisessä Festina lentessä ovat vahvasti esiin nousseet puheet helavöistä ja pohjalaismurteella kirjoitetuista ruokalistoista. Ne osoittivat, miten pienillä erikoisilla esineillä ja suunnittelulla voi saada keskustelua ja reaktioita aikaan ja miten juuri niistä tulee tärkeitä tarinan ja aitouden välittäjiä.

Ruokalista ja ohjelma vaihtelivat vuosittain näkyvimmin teeman mukaisesti ja aiheuttivat myös eniten työtä. Festina lenten kokemusten perusteella näen, että jos tila itsessään on riittävän paljon mielenkiintoa herättävä, silloin tarve teemaan panostamiseen voi jäädä pienemmäksi. Sen myötä hallittavia yksityiskohtiakin on vähemmän ja vaikutelmien harmonisointi on helpompaa. Festina lentessä poikkeuksellinen tila, jossa jo sisäänkäynti yllätti vieraan, herätti paljon myönteisiä reaktioita kävijöissä. Mielenkiintoisilla fyysisillä puitteilla siis voidaan päästä vähemmällä teemaan panostamisella ja vähemmällä kustannuksella samaan kokemukselliseen vaikuttavuuteen. Asiakkaat kokivat saaneensa vastinetta rahalle, ja heille jäi positiivisia muistijälkiä kokemuksista.

Palvelun muoto vaikuttaa ratkaisevasti palveluprosessin suunnitteluun ja resurssitarpeeseen. Palvelun muoto riippuu ruokapalvelun yhteydessä ennen kaikkea valittavasta tarjoilutavasta, mutta myös siitä, minkälaista kokemusta halutaan tuottaa (esimerkiksi opetuksellista, viihteellistä, esteettistä tai eskapistista). Tarjoilutavan lisäksi voidaan miettiä myös erilaisia tapoja saada asiakkaat liikkeelle kesken illallisen, esimerkiksi siirtymään tilasta toiseen nauttimaan jälkiruokaa. Se voi tuoda pitkälle illalliselle virkistävän poikkeaman ja aktivoida ja ylläpitää asiakkaiden kiinnostusta omalla tavallaan. Siirtyminen voi myös provosoida keskustelua toisten asiakkaiden kanssa. Festina lentessä tila oli rajallinen, joten tähän ei haluttu lähteä. Sen sijaan Festina lenten kohdalla lähdettiin elämyksellisten kokemusten tuottamiseksi etsimään tavanomaisuudesta poikkeavaa palveluprosessin rakennetta ja siksi päätettiin limittää ohjelmaosuudet ja ruokalajien tarjoilu toisiinsa. Se nähtiin yhdeksi keinoksi erottautua muista ravintolapalveluista. Tarjoilutapa ja ruokalista sanelivat ratkaisevasti aikataulutuksen ruoanvalmistuksen ja annosten tekemisen sekä tarjoilun osalta, mutta myös koko palvelukokonaisuudessa. Palvelu tehtiin hyvin henkilökohtaiseksi myös asiakaskohtaamisen osalta.

Koska ohjelmaosuudet päätettiin sovittaa ruokalajien välikohtiin, kriittiseksi asiaksi johtamisen kannalta tuli juuri aikataulutus. Oli mietittävä, minkälainen ruokalistan pituus ja sisältö on sopiva palvelun muotoon ja teemaan nähden sekä mitä ohjelmaa ja miten paljon on mahdollista sovittaa ruokalajien väleihin siten, että asiakkaan kiinnostus säilyy ja kokonaiskokemus pysyy hyvänä? Rauhassa ruoasta nauttimiselle ja vapaalle seurustelulle tuli jättää kunnollinen aika, joten ajan osalta ohjelma täytyi alistaa ruokailulle. Nämä olivat prosessin johtamisen kannalta keskeisiä kysymyksiä. Festina lentessä sekä salin puolella näkyvä prosessi että taustalla näkymätön palveluprosessi pysyivät rakenteeltaan samanlaisina vuodesta toiseen. Säättöä tehtiin saadun palautteen ja reflektointien pohjalta eniten johtamisjärjestelmään ja jonkin verran tilan layout-ratkaisuihin. Festina lenten kohdalla uuden layoutin toteutus ei vienyt paljon aikaa, koska mittakaava oli pieni. Isossa salissa tämä on aivan toisen tasoinen haaste.

Eräs merkittäväällä tavalla ajanhallintaan ja johtamiseen vaikuttava seikka Festina lentessä oli, että päädyttiin paketoimaan palvelu ja perimään maksu etukäteen, ovelta. Sen katsottiin olevan elämyksen ja vieraanvaraisuuden kokemisen näkökulmasta hyvä ratkaisu. Näin toimimalla voitiin välttää ikävältä tuntuva tapahtuman päätösvaihe, jossa asiakas joutuu vetämään lompakkonsa esiin ja maksamaan nautinnostaan. Hansen et al. (2004) ovat tuoneet esiin, että ikävältä tuntuva loppuratkaisu kohdataan yleensä maksun hetkellä, kun asiakas oivaltaa, että äärimmäisen ystävällisellä isännällä onkin ollut ulkoinen motiivi ja tosiasiasa rahanhankinta tarkoituksena vieraita viihdyttäessään. Hemmingtonin mukaan (2004, 2007) käyttämällä all-inclusive-formaattia, jossa maksamiseen liittyvät asiat asiakassuh-

teessa on hoidettu yhdellä kerralla jo ennen kokemusta, on vieraanvaraisuuden kokemisen kannalta parempi vaihtoehto. Näin tärkeästä loppuvaiheesta jää elämään myönteisempi mielikuva, jota Festina lentessä tuettiin vielä pienellä läksiäislahjalla. Festina lenten kohdalla palvelun pakettihinnoitteluun päädyttiin myös aikataulun hallitsemisyyistä. Koska tarjolla oli kaksi kattausta ja niiden väliin jäävä aika salin uudelleen organisoimista varten oli tiukka, oli varmistettava, että asiakasryhmän vaihto tapahtuu joustavasti. Myös salin tuuletuksen takia oli tärkeää päästä nopeaan vaihtoon. Pakettihinnoittelun todettiin lisäksi helpottavan tarjoilijoiden työtä, kun ruoka- ja juomatilausten vastaanottamisen vaihe jäi kokonaan pois. Tästä johtuen pystyttiin keskittymään enemmän asiakkaan muuhun huomioimiseen.

Palvelun suunnittelussa toimivuuteen liittyvien asioiden priorisointia on mietittävä myös tapahtumalle asetettujen tavoitteiden ja ennen kaikkea tavoitellun asiakaskokemuksen näkökulmasta. Esimerkiksi all inclusive -pakointi voi tuoda helpotusta palveluprosessiin, mutta toisaalta se rajoittaa asiakkaan valinnanvapautta, mikä voidaan kokea negatiiviseksi. Viittaa Haneforsin ja Mossbergin (2005) tekemään tutkimukseen, jossa etsittiin elämykselliseen ateriointikokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Vaikka asiakkaat kohtasivat palveluissa osittain negatiivisiksikin luokiteltavia asioita, kuten tiettyyn palveluformaattiin pakottamista ja maksun etukäteen perimistä, silti ateriointikokemukset koettiin elämyksellisiksi.

Tutkimuksen mukaan kokemuksiin vaikutti eniten viisi tekijää – asiakkaan motivaatio, odotukset, sitoutuminen, vuorovaikutus ja tyytyväisyys. Omat kokemukseni vahvistavat nuo tutkimustulokset. Asiakkaat kyllä taipuvat erikoisiinkin ratkaisuihin ollessaan sitoutuneita ja motivoituneita palveluun, ja varsinkin silloin, kun heitä informoidaan etukäteen ja asiat perustellaan hyvin.

Keittiötoiminnoissa kokonaisuuden hallinta pohjautui hyviin testauksiin. Ruokalistasta tuotettiin monia versioita, ja ruokalajit testaamalla reseptit saatiin vakioitua käyttökelpoiseen muotoon. Testiannoksista oli otettu kuvat, joiden mukaan osattiin rakentaa lautasannokset oikein. Onnistunut ruokalista, testatut ja vakioidut reseptit sekä annoskuvat siis ovat käytännössä johtamisen apuvälineitä ruoka-annosten valmistuksessa. Tämä on vakiintunutta menettelyä keittiöpuolella, joten se sujui myös Festina lentessä ammattimaisesti ja varmasti. Samoin haasteellinen logistinen systeemi oli suunniteltu ja testattu huolella, joten siihen saattoi luottaa. Ainoa todellinen ongelmatilanne keittiöllä syntyi, kun yksi valmistuserä pihvien paistossa epäonnistui, ja toinen, kun joku uuneista lakkasi toimimasta. Johtamisen haasteena ruoanvalmistuksen osalta on, että olisi kyettävä järjestämään riittävän paljon aikaa uusien ruokalistojen luomiseen ja testaamiseen. Keittiön ammattilaiset hallitsevat vakiintuneet käytännöt työssään, eivätkä niin

erikoistuneessa ympäristössä ammattitaidottomat edes pystyisi toimimaan, joten henkilökunnan ammattitaitotason voidaan katsoa lähtökohtaisesti riittävän kehittämistyöhön. Toteutusvaiheessa keittiötoiminnoissa on usein kiire ja jokaisen tekijän on fokuoitava työhönsä kaikki huomio. Keittiöllä työtä tehdään omassa maailmassa ja näköyhteys salin puolelle puuttuu. Sitä työtä johtavat ovat täysin hovimestarin ja tarjoiluhenkilökunnan varassa tiedonkulun osalta. Suurimpana johtamisen haasteena onkin, että huolehditaan todella hyvästä tiedonkulusta keittion ja salin välillä. Harjoittelusta huolimatta tämä tuli myös Festina lentessä esiin pienenä ongelmana.

Toisena keskeisenä haasteena myös tässä on oikea aikataulutus suunnittelu- ja esivalmisteluvaiheesta alkaen sekä onnistunut miehitys ja työnjako toteutusvaiheessa. Kaikkein oleellisin asia on kuitenkin henkilökunnan oma asenne työtään kohtaan. On oltava innostus ja halu palvella asiakkaita ja laittaa oma ammattitaitonsa ja osaamisensa sataprosenttisesti peliin. Mitkään työkalut ja laadunvarmistuskeinot eivät riitä, jos työntekijöiden asenne työtä kohtaan on virheellinen. Kriittisen tärkeä johtamisen haaste onkin, miten vahvistetaan ja ylläpidetään työmotivaatiota, myönteistä asennetta ja rakentavaa työilmapiiriä. Johtajan on oltava itse esimerkillään tiennäyttäjänä.

Eräs johtamiseen ja kokonaisuuden hallintaan vaikuttava ja palvelun paketoimiseen liittyvä kysymys oli, mitä markkinoinnin yhteydessä on otettava huomioon, kun myydään normista poikkeavaa palvelua? Tähän liittyvät puutteet tulivat selvästi esiin Festina lentien reflektoinnin yhteydessä. Mielikuvallisesti onnistuimme hyvin välittämään palvelusta oikean kuvan, mutta asiakkaita olisi pitänyt kyetä paremmin informoimaan palvelun luonteesta, muodosta, kestosta sekä maksamisenmenettelyistä. Tilanne saatiin viimeisissä toteutuksissa osittain korjaantumaan, mutta täydellisen hyvin siinä ei onnistuttu. Kokemusten perusteella voin sanoa, että vastaavissa markkinointitilanteissa sanoman informaatioisälttöön on kiinnitettävä paljon huomiota. Kokonaisuuden hallinnan kannalta on erittäin keskeistä saada välitettyä tieto esimerkiksi siitä, että palveluun on saavuttava oikealla kellovolyymillä, jos on tavoitteena tarjoilla ruokalajit koko salilliselle asiakkaita samanaikaisesti.

Palvelun mittakaava vaikuttaa tehtäviin ratkaisuihin erittäin paljon. Jos tavoitellaan elämyksellisiä kokemuksia, pienessä mittakaavassa se on lähtökohtaisesti helpompaa kuin suuressa. Kokemukset Festina lentestä osoittivat, että sekä pieni asiakasmäärä että tilan mataluus ja pienuus tukivat erinomaisen hyvin tavoitetta ainutkertaisen, lämpimän ja intiimin tunnelman luomisessa. Pieni mittakaava mahdollisti myös ohjelmaosuuksien esittämisen ilman äänentoistolaitteita, mikä on omiaan tuomaan asiakkaat ja esiintyjät ikään kuin lähemmäksi toisiaan. Mie-

lenkiintoinen huomio oli, että tarjoilijat kokivat pääsevänsä pienimuotoisessa tilaisuudessa paremmin kosketuksiin asiakkaiden kanssa. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että ihmisten puheesta syntyvää taustamelua on vähemmän ja on helpompaa käydä keskustelua asiakkaan kanssa. Pystyy itse kuulemaan ja tulee kuuluksi helpommin. Pienimuotoisessa tapahtumassa voidaan välttyä kokonaan jopa äänitekniikan käytöltä. Nämä seikat puolestaan tukevat autenttisuuden kokemista, mikä on elämystuotannossa tärkeää ja tuli esiin selvästi myös asiakaspalautteissa. Asiakkaat huomaavat ja kokevat esimerkiksi, mikä ero on akustisen musiikin ja äänentoistolaitteiden kautta kuullun tai tallenteista soitetun musiikin välillä. Aitoon tunnelmaan kannattaa pyrkiä tässäkin mielessä.

Pienessä mittakaavassa myös ruoanvalmistus- ja tarjoiluvaiheet ovat helpommin, nopeammin ja vähemmällä resursseilla hoidettavissa. Festina lentessä tosin oli suuri tarjoilijamäärä johtuen opiskelijaryhmän käytöstä tarjoilutyössä. Elämysten tuottamisen näkökulmasta siitä oli etua, koska näin oli mahdollista viedä palvelun henkilökohtaisuus ja asiakkaasta huolehtiminen tavallista pidemmälle. Elämysperusteisissa matkailualan yrityksissä sekä saavutetaan että voidaan vahvistaa kriittisen tärkeä autenttisuuden kokemus ainoastaan aidolla kontaktilla paikalliseen väestöön. Siksi monet suosivat esimerkiksi *bed & breakfast* -paikkoja ja pienempiä toimintaympäristöjä (Stickdorn 2009: 247-248). Festina lentessä pienuudesta oli etua myös valitun palvelumuodon näkökulmasta, sillä se mahdollisti paremmin ruokalajien samanaikaisen tarjoilun kaikille pöytäseurueille. Kaiken kaikkiaan pieni mittakaava johtaa huomattavasti helpommin kokonaisuuden hallintaan kuin suuri. Silti kaikki samat palveluprosessin vaiheet on tehtävä huolellisesti ja hyvää palveluasennetta osoittaen.

Hyvään prosessin kokonaishallintaan on mahdollista päästä siten, että kaikki palveluun osallistuvat tahot käyvät yhdessä ohjelman läpi ja harjoittelevat niin, että palvelupolun kaikki vaiheet ja niiden kestoajat saadaan kirjattua ylös. Läpiviennistä saadun kokemuksen perusteella palvelupolun osien yhteensovittamista pysytään vielä hiomaan täsmällisemmäksi ja sen jälkeen kirjaamaan vaiheet yhtenäiseksi tarjoilu-/toimintasuunnitelmaksi. Se on kuin näytelmän skripti ilman auki kirjoitettuja repliikkejä, systemaattinen työkalu, josta jokainen voi tarkistaa vastuualueet ja aikataulut. Festina lenten kokemusten perusteella voin sanoa, että tällainen prosessin hallinnan työkalu on ehdottoman tarpeellinen silloin, kun palveluun sisältyy monia tarkasti ajoitettavia vaihteita, joiden toteuttamiseen tarvitaan suuri joukko työntekijöitä. Tuollainen työkalu auttaa hahmottamaan koko palvelupolun ja oman paikan kokonaisuudessa, mutta se voidaan myös kirjoittaa tarkemmaksi palvelukohtaamisissa lausuttaviksi repliikeiksi saakka.

Herääkin kysymys, kuinka pitkälle asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen vuorovaikutuksen repliikit pitäisi suunnitella? Asiassa on selvästi kaksi puolta. Palveluperformanssin ja vuorovaikutuksen tarkalla ohjauksella on helpompi hallita palvelun laatua. Sillä tavalla saadaan asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteeseen myös tasalaatuisuutta, mistä on apua, jos palveluhenkilö tehtävässä vaihtuu usein. Toisaalta tässä on nähtävissä myös vaara, että tarkkojen skriptien tekeminen johtaa epäautenttisiin ja epäuskottaviin vieraanvaraisuuden kokemuksiin (Lynch 2005). Päätöstä tehtäessä on katsottava kokonaisuutta ja tapahtumalle asetettuja tavoitteita, että löydetään sopiva asiakaskohtaamisen tyyli.

Festina lentessä ei tehty valmiita repliikkejä. Määriteltiin ainoastaan laatusanoilla, millä tyyllillä asiakkaita on lähestyttävä ja annettiin pari vaihtoehtoa, miten tehdä avausrepliikki sekä pari muuta kohtaamisrepliikkiä illan kuluessa. Kohtaamistilanteissakin korostuu autenttisuus, sillä mikäli asiakas kokee palvelun autenttiseksi ja asiantuntevaksi, se vaikuttaa positiivisen tunnetilan saavuttamisessa (Price, Arnould & Deibler 1995). Kokemusteni perusteella on tullut selväksi, että haluaisin mieluummin rohkaista tarjoilijoita reagoimaan herkästi tilanteiden mukaisesti kuin noudattamaan jäykästi valmiita sabluunoita. Heittäytymistä tilanteisiin ja improvisointikykyä on syytä pyrkiä kehittämään siitä huolimatta, että on varmuuden vuoksi painanut mieleen myös valmiita keskustelurepliikkejä. Rohkeus heittäytyä tilanteisiin kasvattaa kokemusta ja kehittää improvisointitaitoa.

Toisessa casessa, Flooran päivän tapahtumissa kysymys oli siitä, miten teeman ja kokemuksellisten alustojen vaihtelulla palvelutapahtumassa voidaan vaikuttaa asiakaskokemuksiin ja miten tuon vaihtelun aikaansaaminen on toteutettavissa ja johdettavissa kussakin teemassa elämisperusteisesti ja onnistuneesti. Flooran päivässä Pinen ja Gilmoren elämysavaruusmallin pohjalle rakennetuista elämyspalvelutyypeistä jokainen perustui erilaiseen kokemustyyppiin. Viihteellinen, opetuksellinen, esteettinen ja eskapistinen palvelutyyppi poikkesivat täysin toisistaan toteutuksina mutta myös johtamisen kannalta katsottuna erilaisina haasteina. Paitsi kokemuksellinen perusta (kokemusalusta) ja palvelun muoto, myös teemat vaihtelivat jokaisessa neljässä palvelutyyppissä, ja lisäksi mittakaava vaihteli. Flooran päivässä toteutettiin neljä erilaista teemaa. Jokainen elämystyyppi aiheutti eri määrän eri lailla painottunutta valmistelutyötä ja vaati erilaisen määrän myös resursseja ja tuotti erilaisen hallinnan haasteen.

Teeman ja kokemustyyppien vaihtelu aiheuttivat paljon työtä ja päänvaivaa Flooran päivän järjestelyissä, koska samalle vierasjoukolle tuotiin kaikki neljä palvelua tarjolle saman illan kuluessa. Kokonaisuuden hallinnalle tällainen tilanne asettaa suuret vaatimukset, samoin kuin tiloille ja muille resursseille. Järjestelyjen

mahdollistaminen vaatii erikokoisia ja mielellään myös erityyisiä tiloja, jotka muuntuvat monenlaiseen tarkoitukseen.

Neljästä palvelutyypistä kokemusten mukaan selvästi vahvimmin elämyksiä tuotti historiallinen teema, Karinin nimipäivät. *Eskapistisena* elämystyyppinä se vaati myös eniten työtä ja resursseja. Teema toteutettiin monella tasolla ja mahdollisimman aidosti. Näytelmän muotoon tehty elämyspalvelu vaatii paljon ympäristöltä. Näytelmän sisällön, rekvisiitan, asujen, tarjoilujen ja kaikkien yksityiskohtien tuli tarjota asiakkaalle syvä kokemus, mahdollisuus sulautua erilaiseen maailmaan (immersio). Flooran päivän tapahtumassa se vaati eniten myös sisällöllisesti, koska kaikki lähti liikkeelle paikallishistoriaan perehtymisestä ja käsikirjoituksen tekemisestä. Johtamisen kannalta keskeistä oli oikea työnjako ja aikataulutus sekä oikeiden ”tyyppien” mobilisoiminen projektin vastuhenkilöiksi. Karinin nimipäivät -pienoisnäytelmää kohdeltiin omana projektinaan tässä neljän elämystyyppin rakennelmassa, ja sille oli määriteltävä oma projektinjohtaja ja ryhmä, joka toteutti näytelmän. Tarjoilupuu ja tilan sisustaminen sovitettiin näytelmän juoneen, mutta ne työt toteutettiin käytännössä eri henkilöiden voimin.

Kokemukseni mukaan näytelmän luominen, roolien harjoittelu ja esittäminen ovat henkisesti suuria haasteita, joten näyttelijöiden on voitava keskittyä rooleihinsa täysillä pystyäkseen kasvamaan roolinsa mittoihin harjoittelun kuluessa. Eskapistinen pienoisnäytelmä vaati itsessään monia harjoituksia ja lisäksi paljon työtä tilan ja rekvisiitan suunnitteluun ja etsintään. Tämän tyyppinen eskapistinen elämyspalvelu olisi jo yksinään riittävän iso haaste elämystuottajalle, koska toteutus vaatii sitoutunutta henkilökuntaa ja sitkeää valmistelutyötä. Autenttiseen kokemukseen pyrittäessä myös ympäristön yksityiskohtien luomisessa on oltava huolellinen. Karinin kahvitilaisuus koettiin toteuttajien ryhmässä haasteelliseksi mutta hyvin antoisaksi. Toisaalta se synnytti myös selvimmät muistijäljet ja vaikutti vahvimmin asiakkaiden tunnekokemuksiin.

Opetuksellisessa elämystyyppissä tavoitteena oli karjalanpiirakoiden leipomisen oppiminen ja teemaksi voitaisiin määritellä perinneleivonnaisten valmistuksen oppiminen. Leipomisessa keskityttiin esivalmistellun, valmiin taikinan ja täyteen käsittelyyn, joten kyse oli kevennetystä versiosta. Flooran päivässä tämä vaati toiseksi eniten työtä, mutta erityistä tiloihin ja rekvisiittaan satsaamista ei vaadittu. Riitti, kun oli kunnolliset keittiö- ja ruokailutilat käytössä. Opetuksellisen teeman tuottamisessa on panostettava nimenomaan suunnitteluun ja esivalmisteluihin. On tärkeää kyetä sopeuttamaan haastetta kulloisenkin ryhmän tason mukaiseksi. Tilanteessa on oltava vaativuutta, mutta ei niin paljon, että kokemukseksi jää turhautuminen. Ilahtuminen uudesta opitusta taidosta on keskeistä. Opetuksellisen elämyspalvelun suunnittelussa on tärkeä varmistella, että asia myös opitaan,

vaikka olisikin kyseessä vapaa-ajanviettoon liittyvä tapahtuma. Piirakan paistosta saatu kokemus osoitti, että vaikka ollaan vapaa-aikaa viettämässä ja opetuksellinen tavoite oli vain näennäinen, silti vieraat vaativat siinä hetkessä tiettyä asiallisuutta ja mahdollisuutta myös todelliseen oppimiseen. Porukassa jokainen haluaa osoittaa parhaat taitonsa.

Johtamisen näkökulmasta tulee onnistua löytämään oppimistilanteeseen sopiva vaikeusaste, sopiva kesto aika ja rytmitys. Myös henkilön, joka opettaa, on oltava asiansa todellinen osaaja ja tehtävään sopiva tyyppi. Olisi siis tiedettävä jotakin osallistujista ja heidän osaamistasostaan etukäteen, että kyetään muodostamaan sopivia ryhmiä ja suunnittelemaan sopiva vaativuustaso jostakin ammattilaisuuden ja amatöörimäisyyden välimaastosta. Ryhmän vetäjän mutta myös itse ryhmän merkitys on ratkaiseva oikeanlaisen tunnelman saavuttamisessa. Myös hyvät esivalmistelut ovat tärkeitä, että ryhmä kokee olevansa turvallisissa käsissä ja tervetullut tilanteeseen. Elämisperusteinen oppimistilanne vaatii keskittymisrauhaa, mutta myös sopivassa suhteessa kevennystä ja rentouden tunnetta. Vetäjältä vaaditaan kokemusteni mukaan tilanneherkkyyttä, ammattitaitoa ja varmuutta sekä huumoria. Ryhmää on autettava oppimisen alkuun luomalla ensin innostava ilmapiiri, mutta myös ryhmän tulisi ymmärtää oman panoksensa merkitys. Oppiminen on aina kahden osapuolen panostuksesta syntyvä tulos.

Esteettisessä elämystyypissä oli myös erittäin paljon vaikeusastetta. Teeman toteutuksessa tavoitteena oli saattaa ruokasali vaikuttavan kauniiksi, että se tuottaisi vieraille esteettisyyskokemuksia. Voidaan sanoa, että teemana oli ruokaestetiikka, joka ilmensi Flooran päivää kukkineen ja väreineen. Näin ollen panostukset kohdistuivat salin koristeluihin, kattausten ja ruoan esillepanon toteutukseen, jotka kaikki vaativat paljon suunnittelua ja valmistelemaa työtä. Koska kyse oli yhteisestä illallisesta, tuli teeman näkyä, tuntua ja tuoksua salissa, samoin kuin näkyä ja maistua myös ruoassa. Tässä työssä salin kokonaisilmeen hallinta ja viimeistelyn vaikutelman luominen olivat johtamisen keskeisiä tavoitteita esteettisen kokemuksen näkökulmasta. Hallinnan kannalta päänvaivaa tuottivat tilanteet, joissa oli tietynlainen visio siitä, miten esimerkiksi ruoan esillepano haluttaisiin toteuttaa, mutta jouduttiinkin toteamaan, että tyyliin sopivia astioita ei ollut tai niitä ei ollut riittävä määrä. Siitä lähti liikkeelle vaihtoehtoisten ratkaisumallien etsiminen tai lisäastioiden metsästäminen mitä erilaisimmista paikoista. Oli tärkeä löytää tähänkin projektiin oikeat ”tyypit”. Tarkoitan sitä, että asian valmistelussa on saavutettu jo paljon, jos esteettisiin asioihin vetoa tuntevat henkilöt saadaan myös toteuttajiksi esteettisen elämyspalvelun luomiseen. Esteettisten asioiden kehittämiseen on olemassa muutamia hyviä nyrkkisääntöjä, mutta esteettistä ymmärrystä on vaikea kattavasti opettaa.

Oppilaitosympäristössä, jossa tapahtuman valmisteluihin osallistuvia oli paljon, tämä luonnollinen vastuuhenkilöiden valintaperiaate onnistuikin yllättävän mutkattomasti. Jokaiseen elämyspalvelutyyppiin saatiin vetovastuuseen ”oikeita tyypejä”. Kokemukset Flooran päivän esteettisestä elämyksestä opettivat, että suunnitteluun ja testaamiseen on jätettävä reilusti aikaa. Ison salin valmistelu ja viimeistely juhlauntoon onnistuu paremmin, jos tiedetään mitä ollaan tekemässä, kiitos hyvien suunnitelmien ja esivalmistelujen. Tämän kaltaisessa projektissa juuri erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen kuluu aikaa, koska valinnan mahdollisuuksia on loputon määrä. Alkuvaiheessa tehdyt selkeät, tyyliä, värejä ja materiaaleja koskevat linjaukset auttavat paljon ja säästävät aikaa toteutusvaiheessa.

Kokkisota -elämystyypissä oli teemana viihteellinen täytekakkukilpailu, joka noudatteli osittain televisiosta tuttua ohjelmaformaattia. *Viihteellisen* elämystyypin luominen vaati näistä neljästä elämyspalvelutyypistä vähiten esivalmistelutyötä. Sen sijaan tämän teeman toteutuksessa nousi haasteeksi ison ryhmän viihdyttäminen yhtä aikaa samassa tilassa ja niin, että kaikille mahdollistuu hyvä näkyvyys ja kuuluvuus. Viihteessä ja opetuksellisessa elämyspalvelutyypissä on kyse absorptiosta, jolloin asiakas voi omaksua asioita esityksestä ja esitys voi kiehtoa häntä. Kuitenkin – esteettisen kokemuksen tapaan – viihteellisen kokemuksen onnistuminen vaatii, että ohjelma itsessään kykenee sieppaamaan ja valtaamaan asiakkaan mielen ja valmiuden eli aktivoimaan asiakkaita (Oh, Fiore ja Jeoung 2007).

Flooran päivässä toteutettiin kokkisota-ohjelma, jossa oli ulkopuolinen spiikkeri ja pari oman talon miestä eli ”kokit” sekä lisänä yleisön joukosta poimitut henkilöt kumpaankin joukkueeseen. Havaittiin, että juuri juontajan rooli on tässä esityksessä keskeinen. Hän pani esityksen käyntiin, satoi sen osat yhteen ja piti yllä yleisön kiinnostusta puheellaan ja toiminnallaan. Hänen tuli onnistua heti alussa luomaan rennon vauhdikas ilmapiiri havahduttaakseen yleisön seuraamaan esitystä. Haasteena oli oikean tyyppin löytäminen myös juontajan rooliin. Etukäteistyötä vaati näyttämön valmistelu ja rekvisiitan hankkiminen sekä äänentoisto- ja videotekniikasta huolehtiminen.

Muodon osalta Karinin nimipäivät oli monimutkaisin ja poikkesi ruokapalvelun perinteisestä toteutustavasta joka suhteessa. Kuten edellä teeman yhteydessä on kuvattu, siinä rikottiin rohkeasti rajoja ja se satoi myös resursseja sekä vaati paljon esivalmisteluja. Opetuksellisen elämystyypin muoto noudatti enimmäkseen perinteisen oppimistapahtuman kulkua. Opetuksellisen palvelun johtamisen painopiste on huolellisessa suunnittelussa ja esivalmistelussa. Esteettinen illallistapahtuma oli mittakaavaltaan suuri, mutta muodoltaan perinteinen. Johtamisen kannalta se ei osoittautunut erityisen suureksi haasteeksi, koska tarjoilutapana käytettiin pe-

rinteistä tuttua noutopöytää. Viihteellisessä tapahtumassa esiintyjät hoitivat osuutensa salin edessä lavalla ja heitä vastassa on tuolirivistöillä istuva yleisö. Asetelma oli perinteinen eikä itse tila vaatinut tässä erityistä valmistelua. Sen sijaan kilpailuareena pöytineen ja rekvisiittoineen vaati esivalmistelutyötä. Lisäksi formaatin muokkaaminen yllätyksiä sisältäväksi ja television tutusta ohjelmaformaatista poikkeavaksi vaati suunnittelua, paneutumista ja hieman myös osallistujien koulutusta tehtävään.

Vaikka Flooran päivän tapahtumissa osallistujamäärä oli vakio, silti niiden *mittakaava* poikkesi toisistaan. Kokkisodassa ja yhteisellä illallisella mittakaava oli suuri. Kaikki vieraat oli sijoitettu samaan tilaan, mutta perinteisinä palvelumuotoina ne eivät aiheuttaneet muita järjestelyjä kuin vieraiden tiloihin johdattamisen ja opastuksen. Karjalanpiirakoiden leipominen ja Karinin nimipäivät toteutettiin kaksi kertaa, mikä toi aikataulupaineita ja vaati huolellista suunnittelua ja esivalmistelua. Sen sijaan mittakaavaltaan ne olivat kohtuullisen pieniä. Kuten edellä on kuvattu, sisällön osalta kaikki neljä elämyspalvelutyyppiä sen sijaan vaativat vaihtelevasti esivalmistelutyötä ja resursseja.

Seuraavassa taulukossa on vertailuyhteenveto neljän elämyspalvelutyyppin teeman, muodon ja mittakaavan johtamiseen sisältyvästä vaativuudesta. Vertailu kuvastaa hyvin paitsi niiden valmistelun ja toteutuksen haasteellisuutta, myös vaadittavia resursseja.

Taulukko 35. Kokonaisvaltaisuuden hallinnan tarpeen vertailu Flooran päivänä toteutetuissa elämyspalvelutyypeissä

Resurssien tarve	Eskapistinen, Karinin nimipäivät	Opetuksellinen, Karjalanpiirakoiden leipominen	Esteettinen, Flooran päivän illallinen	Viihteellinen, Kokkisota
Työntekijät	+++	+	+++	+
Tilat	+++	+	++	+
Tarjottavat/ruokailu	++	++	+++	+
Muu toteutuksen vaatima rekvisiitta	+++	+	++	+

+++ = vaatii erittäin paljon

++ = vaatii kohtuullisen paljon

+ = vaatii vähän

Flooran päivän kokemusten perusteella todettakoon, että viihteellinen ohjelmakokonaisuus oli kaikkein helpoin toteuttaa. Esitys onnistui periaatteessa kolmen aktiivisen henkilön voimin, ja lisäksi tarvittiin kaksi tekniikasta huolehtivaa henkilöä. Todennäköisesti yleisöllä oli odotusarvona samanniminen, televisiosta tuttu ohjelma, johon tätä kokemusta verrattiin. Eniten naurua syntyi juuri niissä kohdissa, joissa ohjelma poikkesi television tutusta ohjelmasta eli yllätyksellisimmissä kohdissa. Mielenkiintoista oli, että tämä ohjelma aiheutti hetkellisesti vahvoja reaktioita, mutta samaan aikaan myös kokonaisuutena kaikkein vähiten reaktioita. Lisäksi tämä oli ainoa elämystyyppi, joka aiheutti myös negatiivisia reaktioita yleisössä.

Todettakoon, että jokaiselle elämysruokapalveluja tarjoavalle yritykselle näiden neljän elämyspalvelutyypin toteuttaminen samana iltana ja samalle asiakasryhmälle olisi todella iso haaste. Toimivuuden, teknisen suoriutumisen ja kokonaisvaltaisen kokemisen näkökulmasta katsottuna, vastaavan kokonaisuuden hallinta asettaa yritysmaailmassa niin suuret haasteet, että onnistuminen ei ole mahdollista, ellei käytössä ole reilusti lisätyövoimaa. Neljän mittavan palvelun rakentaminen, suunnitteleminen, aikatauluttaminen ja organisoiminen vaati luonnollisesti vielä yhden koko rakennelmasta vastaavan johtajan. Flooran päivässä se oli allekirjoittanut, joka suunnitteli ja koordinoi kaikkia toteutuksia ja myös vahti sitä, että elämyksellisyys tavoite toteutui jokaisessa palvelussa.

Reaalimaailmasta on monia esimerkkejä pitkän kaavan mukaisista päivällisistä yhdistettynä viihteelliseen ohjelmaan. Tällaiset tilaisuudet kuitenkin melkein poikkeuksetta toteutetaan niin, että viihdeohjelman tähdet ostetaan ohjelmatoimiston kautta ja ohjelma on oma kokonaisuutensa, usein muusta palvelutarjonnasta sisällöltään ja tyyliltään täysin irrallinen. Edellä kuvatuista kahden tai kolmen elämyspalvelutyypin yhdistelmänä onnistuisi mielestäni helpoimmin opetuksellisen ja/tai viihteellisen ohjelman toteuttaminen yhdistettynä kunnolliseen ateriointiin. Vielä parempaan lopputulokseen on mahdollista päästä, jos nämä olisivat yhdistettävissä teemallisesti toisiinsa, jolloin asiakkaalle muodostuu parempi käsitys kokonaisuudesta ja hänelle tarjoutuisi myös valinnan mahdollisuus. Eskapistisen ja pitkäkestoisemman ohjelman toteuttaminen tilanteessa, jossa kaikki tiloista alkaen on luotava alusta, kuten omassa tapauksessamme, olisi aivan oman panostuksen vaativa ja yksinäänkin täysin riittävä elämystapahtuman sisällöksi. Arvioita esittäessäni vertailen vain näitä neljää toteutettua elämyspalvelutyyppiä. Todettakoon, että viihteellisen, opetuksellisen, esteettisen ja eskapistisen palvelutyypin perustana voi olla moni muukin idea ja toteutustapa kuin tässä tutkimuksessa kokeillut.

Kolmannessa casessa, Andante festivossa tutkimuksen fokus oli siinä, miten elämysruokatapahtuman laajuus ja massiivisuus sekä teatterimaisuus ja asiakkaiden osallistaminen vaikuttavat suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä oli koetapahtumista ainoa, joka toteutettiin toimivassa ravintola-alan yrityksessä, ja se viritettiin elämystapahtumana mahdollisimman pitkälle eli siinä käytettiin kaikkia tiedossa olevia ja tilanteeseen soveltuvia ainutlaatuisuutta ja elämyksellisyyttä lisääviä ja vahvistavia keinoja. Se oli myös tiloiltaan ja asiakasmäärältään mittava. *Teemaksi* valittiin italialainen ruokakulttuuri, jonka tuli näkyä, kuulua, tuoksua, tuntua ja maistua koko palvelupolun matkalla kaikissa kontaktipisteissä jollakin tavoin, alkaen ulko-ovelta kun asiakas astuu ravintolaan. Lisäksi iltaan sisällytettiin ohjelmaksi kokonainen teemaa korostava juonellinen näytelmä. Johtamisen kannalta tämän tason kokonaisvaltaisuuden vaatimukset panivat heti alkuun muun muassa miettimään sitä, kuka vastaa näytelmästä, sen käsikirjoittamisesta, ohjaamisesta ja harjoittelusta? Kuinka saadaan ravintolan organisaatio sitoutumaan tähän ideaan? Jonkun tuli esimerkiksi kouluttaa portieri, vaatesäilytyksen hoitaja, tarjoilijat ja muu väki mukaan tähän kokonaisvaltaiseen elämysuotteeseen. Teemaan suunniteltu ruokalista ohjasi illan kulkua, ja ruokalajit vuorottelivat näytelmän, musiikin ja juontojen kanssa.

Andante festivon palvelumuodossa oli moniakin normaalista ravintolan ruokapalvelusta poikkeavia piirteitä. Italia-teeman näyttävyyttä korostettiin sekä visuaalisesti että musiikin avulla alkuseremoniassa, jossa hovimestari esitteli tarjoilijat ja seurueet ohjattiin omiin pöytiinsä. Draaman kaaren tässä vaiheessa salin tuli näyttää parhaat puolensa ja aiheuttaa asiakkaissa wow-reaktioita. Vastaanottoseremonia oli paitsi palvelun muotoon liittyvä erikoisuus, myös johtamishaaste, joka vaati huolellista suunnittelua ja roolijakoa. Myös ruokailun ja ohjelmaosuuksien limittäminen toisiinsa Festina lenten tapaan sekä kokonaisen näytelmällisen ohjelman sisällyttäminen illan tapahtumiin, oli poikkeavaa. Näytelmän vaatima näyttämö toi myös salin fyysisiin ratkaisuihin omaperäisen ilmeen. Näiden palvelumuotoon liittyvien asioiden suunnittelu ja toteutus sitoivat resursseja ja vaativat esitestausta ja harjoittelua. Ohjelman, ruokalistan ja salin layoutin kehittämisen lisäksi oli suunniteltava ja huolehdittava myös seurueiden sijoittelusta, tarjoilun vastuualueista ja siitä miten asiakkaat tuli kohdata.

Tilanteen eläminen viime minuuteille saakka tuotti myös oman ongelmansa kokonaisuuden hallintaan. Paikkajärjestystä rukattiin seurueiden määrän ja kokojen muuttuessa. Kun ohjelmana oli kokonainen näytelmä, oli elämyksen kokemisen kannalta oleellisen tärkeää, missä näyttämö sijaitsi, sillä jokaisesta istumapaikasta piti yrittää varmistaa hyvä näköyhteys näyttämölle.

Tapahtuman *mittakaava* oli suuri sekä asiakasmäärän, työntekijöiden määrän että tilojen osalta. Resurssitarpeen kasvaessa suuri mittakaava tuotti selvästi lisää vaativuutta kokonaisuuden hallintaan. Suuruuden tuomat haasteet tulivat esiin paitsi keittiöllä ruoan valmistuksessa, myös salin juhlakuntoon saattamisessa. Ruoan raaka-aineiden tarve kasvoi suuriin mittoihin, mutta heti seuraava pulma olikin löytää riittävästi samanlaisia lautasia, lasia ja aterimia. Salin layoutin uuteen uskoon suunnitteleminen tuotti yllättävän paljon päänvaivaa ja vaati aikaa. Layout oli suunnittelun pullonkaula koska siitä riippui, montako asiakaspaikkaa saliin mahtui, minkä kokoisia pöydät olivat ja miten käytävät oli mitoitettu. Muun muassa näytelmän käsikirjoitusta jouduttiin säätämään pariin kertaan layoutin muutuksessa. Myös pöytäkoristeiden määrä esimerkiksi kynttilänjalkojen osalta aiheutti ongelmia. Tavoiteasiakasmäärä Andante festivossa oli alun perin 150, mutta varmistui viimein 124:ksi. Erikoinen prosessin hallintaan liittyvä virhe oli, että suklaakakun leikkaamisessa käytettiin väärän kokoista muottia, mikä rajasi jälkiruoka-annosten ja samalla myös lopullisen asiakkaiden määrän. Tuo kokemus muuttui lopulta huvittavaksikin, mutta paljasti, miten pieniin yksityiskohtiin saakka huolellisuus prosessin hallinnassa olisi saatava ulottumaan, että lopputulos olisi joka suhteessa onnistunut. Näin suuressa systeemissä hallittavien detaljien määrä nousee niin suureksi, että on oltava hyvät työkalut ja suunnitelmat, jotta pystyy pitämään kaikki langat käsissä. Pieni virhe riisilaadun tai kakkumuotin valitsemisessa voi koitua yllättävän suureksi ja asiakkaan kokemukseenkin vaikuttavaksi asiaksi, kuten Andante festivossa huomattiin.

Myös tunnelman luominen isoon saliin osoittautui haasteelliseksi. Italialaista teemaa ajatellen sali oli perusolemukseltaan hyvin sopiva tila pylväineen ja marmorilattioineen. Ongelmat tulivatkin esiin layoutin suunnittelun lisäksi oikean valaistuksen ja äänentoiston löytämisessä. Oli ratkaisevan tärkeä myös näytelmän tapahtumien kannalta, että valojen ja äänen ohjaus sujui nopeasti ja joustavasti. Tähän löydettiin kokeilujen kautta sopiva ratkaisu yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijapalvelun kanssa. Näyttämövalaistuksesta ja äänentoistosta tuli lopulta hyvä tapa johtaa ja rytmittää illan kulkua ja antaa selkeä signaali myös asiakkaille tapahtumien etenemisestä.

Kokemustemme perusteella haluan korostaa ajan varaamisen tärkeyttä kaikenlaiseen kokeiluun ja harjoitteluun. Sama tarve on keittiötoiminnoissa, salin valmistelussa ja ohjelman luomisessa. Lisäksi on varattava resursseja kaikkien kanssa yhteisesti toteutettaviin läpikäynteihin teatterin tapaan ja harjoitusten perusteella määritellyn tarjoilusuunnitelman työstämiseen. Vasta kenraaliharjoitus paljastaa lopullisesti, onko kokonaisuus tasapainossa kaikilta osin ja onko sen pituus kohtuullinen.

Todettakoon vielä yhteenvetona Andante festivon osalta, että kokonaisuuden hallinnan kannalta kriittisiksi johtamisen kohteiksi ja reunaehdoiksi näin pitkälle viedyssä elämysruokatapahtumassa nousevat ajan riittävyys kokonaisuutena, eri vaiheiden aikataulutuksen onnistuminen ja huolellinen esivalmistelu siinä missä se on mahdollista (esimerkiksi kattaukset, ruokalista, ohjelmisto). Yhtä tärkeitä ovat myös tiedonkulusta huolehtiminen erityisesti salin ja keittiön välillä sekä kaikkien asioiden huolellinen testaaminen ja harjoittelemine sekä tarjoilijoiden rooli asiakaskohtaamisessa (harjoittelemine ja sisäistäminen). Lisäksi haluan korostaa tässäkin erityisesti paneutumista markkinointiviestinnän sisältöön. Asiakkaille on tärkeää kertoa selkeästi myös se, mitä heiltä odotetaan. Työkaluista keskeisimmät ovat ruokalista sekä yhtenäinen tarjoilu/toimintasuunnitelma, joka koskee kaikkia toimijoita ja sisältää palvelupolun kaikki vaiheet, niiden aikataulut ja vastuhenkilöt.

6.2.2 *Elämyksellisyyden syntyminen draaman keinoin*

Andante festivo -eksperimentissä teatterimetaforan soveltaminen vietiin kaikkein pisimmälle. Siksi arvioin tässä elämyksellisyyden syntymistä nojaten Andante festivosta saatuihin kokemuksiin. Draamaa voi soveltaa itse palveluprosessiin sisällytettynä, enemmän tai vähemmän vihjeellisenä palvelunäytelmänä tai sen lisäksi, kuten tässä kokeilussa, viiden ruokalajin illalliseen integroituna näytelmällisenä ohjelmanumerona. Yhdistelmä ikään kuin eri tasoilla kulkevia draamoja on erittäin vaativa ruokaelämystapahtuman muoto paitsi kokonaisuuden hallinnan kannalta, tässä tapauksessa myös mittakaavansa puolesta.

Aaltosen mukaan dramaturgia on asioiden esittämistä niin, ettei katsoja pitkästy. Ohjelman rakenne eli se muoto, jolla sanoma kerrotaan, on tärkeä (Aaltonen 2003: 46). Olennaista on, mitkä asiat ovat suhteessa keskenään ja millaisessa suhteessa. Draaman kaari on hyödyllinen ajattelun apuväline myös ravintolaan ja ruokaelämystapahtumaan sijoitetun näytelmän dramaturgiaa hahmoteltaessa. Draamassa etenemisliike ja sitä kautta kiinnostavuuden ja odotusten herättäminen on tärkeää. Imu syntyy siitä, että mieltä vaivaaviin kysymyksiin ei anneta heti vastausta. Sen sijaan vastauksia ripotellaan sopivasti ja herätellään samalla uusia kysymyksiä (Aaltonen 2003: 47). Ruotsalainen dramaturgi Ola Olsson on esitellyt draaman mallin, joka perustuu klassiseen draaman kaareen. Siinä ensimmäinen vaihe on alkusysäys, jolla herätetään mielenkiinto. Sitten seuraa esittelyvaihe, jossa kerrotaan, mistä ohjelmassa oikein on kyse, esitellään paikka ja henkilöt. Seuraava vaihe on syventämisen vaihe, jolla kytketään katsoja tunneperusteisesti ohjelman henkilöihin ja tapahtumiin. Tähän vaiheeseen on hyvä sijoittaa myös yllätyksellisyyttä. Neljäntenä vaiheena on ristiriidan kärjistymisen vaihe, johon

sijoittuvat ohjelman varsinaiset tapahtumat. Tämän jälkeen seuraa ristiriidan ratkaisuvaihe ja lopulta häivytytys, jossa katsojille annetaan aikaa jättää hyvästit tarinalle (Aaltonen 2003: 64-67).

Andante festivon kohdalla draaman kaari toteutui selkeimmin Ristorante Giorgio Grande -näytelmässä, mutta palvelutapahtumiin pyrittiin tietoisesti sijoittamaan näitä vaiheita. Palvelun ydintarina kulki palvelupolkuun suunniteltujen kontaktipisteiden kautta maaliin ja sisälsi draaman kaaren vaiheet. Eniten siinä korostuivat alku- ja loppuvaiheet eli alkusysäys ja häivytytys, mutta huipentumakin oli löydettävissä. Alkusysäys herätettiin jo ulko-ovella portieerin kohtaamisessa ja oikeastaan jo markkinoinnin yhteydessä ensimmäisen kerran, jos sitä ajatellaan eräänlaiseksi pre-experience-vaiheeksi. Esittelyvaihe oli sisääntuloseremonian kohdalla. Syventämisen vaihe liittyi alkudrinkin tarjoiluhetkeen, missä vaiheessa asiakkaita informoitiin myös illan kulusta ja tapahtuman luonteesta, sekä ensimmäisen alkuruoan tarjoiluvaiheeseen. Ristiriitojen kärjistymistä voisi palvelutapahtumassa kutsua huipentumaksi tai kiihdytykseksi. Se vaihe saavutettiin, kun päästiin pääruokalajiin ja samanaikaisesti myös näytelmässä oli huipennus. Ratkaisuvaiheeksi voidaan sanoa sitä hetkeä, kun juontaja otti aktiivisemmin kontaktia yleisöön esittäen yleisölle joitakin kysymyksiä ja kun myös ruokalistassa oli edetty toiseksi viimeiseen ruokalajiin. Häivytytys liittyi siihen hetkeen, kun nautittiin jälkiruokaa ja hovimestari kulki hyvästelemässä ja kiittelemässä kaikki pöytäseurueet jakaen samalla läksiäislahjat. Palvelunäytelmän käsikirjoitukseksi voidaan sanoa tarjoilu/toimintasuunnitelmaa, jonka mukaan koko tapahtuma vietiin läpi. Seuraavissa alaluvuissa pohditaan vielä elämysten synnyttämistä muutamien keskeisimpien draamallisuuteen liittyvien elementtien – teemallisuuden, vuorovaikutuksen, autenttisuuden, yksilöllisyyden ja moniaistisuuden – osalta.

6.2.2.1 Teemallisuus

Andante festivon vahva tarinaidentiteetti luotiin italialaisen ruokakulttuurin teemalla sekä slow food -teemalla. Tarina ja teema käyvät käsi kädessä, ja liittyvät lisäksi autenttisuuden kokemiseen. Monet kirjoittajat ovat korostaneet palveluvihjeiden johtamisen kriittistä merkitystä elämisperusteisten palvelujen tuottamisessa (esimerkiksi Pine & Gilmore 1999; Berry et al. 2002). Toiminnalliset vihjeet kertovat sen `mitä` elämyskokemuksessa tapahtuu, palvelun luotettavuuden ja pätevyyden. Emotionaalisten vihjeiden tärkein tehtävä on, että ne synnyttävät emootioita (Fynes & Lally 2008). Teemallisuus on hyvä keino johtaa palveluvihjeitä ja nimenomaan emotionaalisia vihjeitä. Lisäksi on tärkeää, että palvelun suunnittelijoilla on hyvä käsitys siitä, millaisia emootioita kuluttajien halutaan kokevan tapahtuman aikana. Vain sen ymmärryksen kautta pystytään suunnitte-

lemaan elämysvihjeitä, jotka synnyttävät haluttuja emotioita ja vievät asiakaskokemusta kokonaisuutena haluttuun suuntaan. Fynes ja Lally ovatkin liittäneet termin ”emotionaaliset vihjeet” (2008) elämyspalvelukonsepti -mallinsa tärkeäksi elementiksi. Myös Pine ja Gilmore (1999) muistuttavat, että kokemukset vaativat teeman, jonka ympärille vaikutelmat pitää organisoida.

Gupta ja Vajic ovat (2000) varoittaneet kehittämistä teemoja yksistään fyysisen ympäristön varaan. Niitä pitäisi mieluummin kehittää keskeisten aktiviteettien varaan. Heidän mukaansa usein tapahtuva perusvirhe on, että teemoitetaan vain ympäristö, mutta ei kokemusta. Berry, Garbone ja Haeckel ovat (2002: 86) varoittaneet lisäämästä elämyskomponentteja palveluun erillisinä ”taskuina”. He korostavat, että elämyskomponentit ovat osa asiakkaalle tuotettavaa arvoa ja niitä on johdettava yhtä tunnollisesti kuin palvelun toiminnallista puolta. Gentile, Spiller ja Noci ovat (2007) tähdentäneet asiakaskokemuksen moniulotteista luonnetta. Heidän mukaansa asiakaskokemukseen sisältyy monia kokemuksellisia ulottuvuuksia, kuten aistillinen, emotionaalinen, kognitiivinen, käytännöllinen, elämäntyyliin ja suhteisiin liittyvä ulottuvuus. Myös se, miten palvelusta saatava arvo koetaan, on kokijan mukaan vaihteleva.

Andante festiivissä korostettiin teemaa hyvin monipuolisesti: tilan somistuksessa, kattauksissa ja tunnelman luomisessa, musiikissa, kohtaamisissa ja ruokalistassa sekä ohjelmassa. Lisäksi henkilökunnan asut olivat teemaan sovitut. Koko Pitkä-Jussi-ravintola muuntui Ristorante Giorgio Grandeksi, joten kontrastisuutta asiakkaiden omaan arkeen verrattuna oli koettavissa monella tasolla ja on vaikea kuvitella enää uusia keinoja vahvistaa teemaa tapahtumassa. Ainoastaan sisällyttämällä näytelmään enemmän yhdessä luomisen ja vieraiden aktivoimisen elementtejä, olisi kenties voitu tavoittaa vielä vahvemmat ja mieleenpainuvammat kokemukset. Yhtäkään kriittistä kommenttia ei teemaan liittyen annettu. Siitä päätellen teema ei ollut ylikorostettu, vaan kokonaisuus oli sen suhteen onnistunut ja asiakaskokemuksen näkökulmasta riittävän moniulotteinen.

6.2.2.2 Vuorovaikutus

Asiakaskokemukset luodaan sosiaalisesti ja ne ovat kontekstispesifejä (Walter, Edvardsson & Öström 2010) ja niihin vaikuttaa koko asiakasmatka (Berry et al. 2002; Voss et al. 2008). Vuorovaikutuksessa olemisen ympäristön kanssa on edellytys kokemusten syntymiselle. Ne syntyvät vain kun asiakkaat ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa fyysisen ja sosiaalisen kontekstin kanssa (Gupta & Vajic 2000: 43). Ihmiset luovat asioille merkityksiä sosiaalisten tilanteiden kautta (Carù & Cova 2007; Arnould & Price 1993; Gupta & Vajic 2000). Vuorovaikutukseen liittyy paljon tunteita, yhteisöön kuulumisen tunnetta, jotain joka koetaan yhdessä

kollektiivisesti ikään kuin perhekokemuksen tapaan. Vuorovaikutuksessa on kyse paitsi ihmisten kohtaamisesta, myös tuotteiden ja fyysisen ympäristön kohtaamisesta. Pääpaino tässä tarkastelussa on kuitenkin sosiaalisilla kohtaamisilla, koska aterioinnissa sosiaalisuudella on erityinen merkitys. Ryhmä voi muodostaa asiakkaalle perhekokemuksen, joka synnyttää paljon tunteita. Ravintolajohdon on syytä tutkia tarkasti vuorovaikutustilanteiden monimutkaista dynamiikkaa, sillä sen ymmärtämisessä piilee suuri arvo (Walter, Edvardsson & Öström 2010).

Sekä Festina lentessä että Andante festivossa pöytäseurueen merkitys tekijänä, joka lisäsi vieraiden viihtymistä ja nauttimista, tuli selvästi esiin havainnointimuistiinpanojen merkinnöissä. Flooran päivän tapahtumissa tuo asia ei niinkään korostunut, mutta niissä vuorovaikutuksen merkitys tuli ilmi toisella tavalla. Neljä erilaista elämästyyppiä olivat vuorovaikutuksen suhteen hyvin erilaisia. Välittömin vuorovaikutussuhde ryhmän kanssa oli ehdottomasti opetuksellisessa tapahtumassa. Onnistunut vuorovaikutus sekä ohjaajan ja ryhmän välillä että ryhmän sisällä lisäsivät rentouden tunnetta. Pääasiallisena keinona oli huumorin käyttö. Viihteellisessä elämyksessä oli kyse huumoripainotteisesta joukkokokemuksesta. Siinä muilla, paitsi kahdella kilpailujoukkueisiin valitulla, ei ollut henkilökohtaista vuorovaikutusta kenenkään kanssa. Esteettisessä elämyksessä vuorovaikutustilanne muistutti eniten Festina lenten ja Andante festivon tilannetta, kun seurueet istuivat saman pöydän äärellä yhdessä nauttimassa ruoasta ja seurustelusta toistensa kanssa. Eskapistisessä elämästyyppissä oli erittäin vähän seurustelua kahvipöytäseurueen kanssa. Päähuomio kiinnittyi näytelmän tapahtumiin, joita seurattiin jännittyneinä ja hiljaisina. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kokemustyyppien mukaan myös vuorovaikutuksen tapaa ja luonnetta voidaan muunnella huomattavan paljon. On tilanteita, joissa elämys on tärkeää saada kokea hiljaa omassa mielessään (esimerkiksi esteettiset kokemukset tai teatterinäytelmä). Jopa massiivinen joukkokokemus voi olla luonteeltaan sisäinen ja yksinäinen kokemus, joskaan ei hiljainen (esimerkiksi mukaansa tempaava stadionkonsertti). Myös eskapistinen kokemus on usein yksinäinen sisäinen kokemus, jota ei edes osataisi jakaa sanallisesti toisten kanssa kokemuksen aikana, koska syvä kokemus osataan sanoittaa vasta viiveellä. Näin tapahtui myös Flooran päivän eskapistisessä elämyksessä. Tärkeää johtamisen näkökulmasta on, että osataan asettua asiakkaan asemaan, aistia tilanteita herkästi ja suunnitella kohtaaminen ja serviceescape siten, että tarpeet tulevat huomioiduksi. Ruokaelämyksiä luodessa on syytä kiinnittää huomiota ihmisten vuorovaikutuksen mahdollistamiseen esimerkiksi tilan layoutin, äänentoiston ja ohjelman jaksotuksen suunnittelussa. Vapaalle keskustelulle on muistettava jättää reilusti tilaa.

On esitetty myös kritiikkiä kokemuksen designaamista, ohjaamista ja näyttämön johtamista kohtaan (esimerkiksi Holbrook 2001; Prahalad & Ramaswamy 2004).

He sanovat sitä keinotekoiseksi ja väittävät, että tällaisen Disney-tyyppisen kokemuksellisen markkinoinnin yli olisi päästävä, koska se kohtelee asiakkaita koheen kohteina huolellisesti luodussa näyttämöperformanssissa. Sen sijaan yritysten pitäisi kehittää kokemusympäristöjä, joissa dialogi, läpinäkyvyys ja informaation saavuttaminen mahdollistavat asiakkaille sellaisen oman kokemuksen luomisen, joka sopii heidän omiin tarpeisiinsa ja haluun sitoutua. Nykyaikaisen käsityksen mukaan tällaiset kokemukset ovat yhdessä luotuja (co-created) asiakkaan ja toimitilojen sekä yrityksen tuottaman näyttämön vuorovaikutuksen kanssa. Niissä vuorovaikutus syntyy joka suuntaan mahdollisimman luontevasti. Ravintolatermein tämä tarkoittaa sitä, että asiakas omassa juhlassaan itse luo kokemuksensa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja siinä tilanteessa teemoitetut miljööt ja esitykset vain tarjoavat heille miellyttävän tilan tehdä niin.

6.2.2.3 Autenttisuus

Aitous on erittäin keskeistä, kun tavoitellaan elämyksellistä kokemusta. Autenttisuutta voidaan tukea todella monien elementtien avulla, kuten esimerkiksi tarinalla, teemalla, tilaratkaisuilla, tunnelmalla ja kohtaamisella. Elämystapahtuman monissa elementeissä on paljon yhteensovittamista, ja materiaalien, värien sekä tyylien valintoja on tarkasteltava huolella juuri autenttisuuden näkökulmasta. Aitousen ymmärtäminen onkin onnistuneen palveluympäristön ja tunnelman kehittämisen lähtökohta. On oltava kulttuurista ja tyyllistä ymmärrystä, että osataan valita oikeanlainen esineistö, värit ja tyyli ympäristöön. Paitsi materiaaliset palveluvihjeet, myös palvelukohtaamisen tyyli voi huonosti johdettuna herkästi tuottaa epäaitouden kokemuksia. Esimerkiksi palveluvirheiden korjaamisessa autenttisuus on kriittisen tärkeää. Asiakaspalvelijan vilpittön pahoittelu, empaattisuuden osoittaminen ja nopea kompensatio ovat tärkeitä korjauskeinoja. Niissä kohtauksissa asiakas puntaroi korjauseleen aitouden (Hocutt, Bowers, & Donovan 2006; Hoffman, Kelley & Rotalsky 1995). Kim, Richie ja McCormick ovat (2010) jäsentäneet seitsemän tärkeintä matkailukokemuksen muistettavuuteen vaikuttavaa tekijää. Niistä yksi on paikallinen kulttuuri, joka on eräs keskeinen keino kehittää palvelun autenttisuutta. Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että kosketus paikalliseen kulttuuriin lisää palvelun mieleen painumista, joka puolestaan vaikuttaa sitoutumiseen ja uusintaostoihin. Näin ollen autenttisuus heijastuu myös yrityksen kannattavuuteen. Ruokaelämyspalveluissa on lukuisia mahdollisuuksia paikallisen kulttuurin hyödyntämiseen, esimerkiksi ruokalistoissa, ruoan raaka-aineissa, ohjelmassa ja tilan kehittämisessä.

Elämyskokemuksen kannalta on tärkeää, että johdetaan asiakkaiden havaintoja siten, että mahdolliset epäautenttisuutta paljastavat asiat eivät tule havaituiksi,

vaan vieraiden huomio osataan kiinnittää toisalle. Esimerkkinä tästä mainittakoon Festina lenten tilassa katossa olleet ilmastointiputket ja umpeen muurattu, ruma oviaukko. Niihin kehiteltiin lavastustaitoja soveltamalla ratkaisut, joiden avulla epäesteettiset ja hankalat asiat saatiin muutettua myönteisiksi ja jopa tilaa koristaviksi elementeiksi. Vastaavia kokemuksia voisi kertoa enemmänkin näistä eksperimenteistä. Tilanteissa on rohjettava käyttää luovia ja poikkeuksellisiakin ratkaisuja. Kokemusteni mukaan usein käy niin, että jos jotakin vikaa yritetään hankalalla tavalla piilottaa, se onneton vain korostuu. Parempi ratkaisu voi olla, että ”vikaa” lähdetäänkin reippaasti korostamaan, jolloin asia voidaan onnistua kääntämään jopa vahvuudeksi.

6.2.2.4 Yksilöllisyys

Yksilöllisyys tarkoittaa palvelun tai tapahtuman ainutlaatuisuutta ja erilaisuutta verrattuna muihin. Kun asiakas tietää kokevansa ainutlaatuista palvelua, se johtaa siihen, että hän kokee myös itsensä arvostetuksi ja määrättyllä tavalla ainutlaatuiseksi (Tarssanen ja Kylänen 2006). Ainutlaatuisuus voi palvelussa liittyä moniin eri elementteihin. Joskus se liittyy palveluformaattiin, tilaan tai esimerkiksi siihen, koetaanko palvelu yhdessä ryhmän kanssa vai yksilöllisesti. Kun esimerkiksi osallistutaan ruokaelämystapahtumaan, kokemus tulee jaettujen hetkien kautta, ja silloin yksilöllisyys saa laajempia muotoja. Miten kohtaaminen toteutetaan, on ratkaisevaa. Ruokapalveluissa tarjoilutavan valinta on keskeinen yksilöllisyyden kokemiseen vaikuttava päätös. Asiakkaiden aktivoiminen ja mukaan vetäminen toimintaan lisää yksilöllisyyden kokemusta, mutta myös kommunikointityylin avulla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas kokee palvelun. Kommunikointitapojen pitäisi joustaa herkästi ja ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset taustat ja odotukset.

Valinnanvapauden lisääminen palvelun eri vaiheisiin on yksi tapa korostaa ainutlaatuisuutta. Esimerkiksi ruoan osalta kaikissa kolmessa koetapahtumassa valinnanvapaus oli minimaalisen pientä. Parhaiten se toteutui Flooran päivän yhteisellä illallisella, jossa oli buffettarjoilu. Siinä asiakas sai itse valita syötävänsä muutamista vaihtoehtoista. Pakettina myytävissä, ruokalajit ja viinit sisältävissä aterioissa sen sijaan ei ollut mitään valinnanvapautta. Ainoastaan lisäjuomien tilaaminen oli sallittua, ja luonnollisesti erityisruokavalioasiakkailta oli poikkeavat annokset. Tiukasti aikataulutetuissa ja johdetuissa ruokaelämystapahtumissamme ei kokonaisuutenakaan ollut mitään valinnanvapautta, vaan kaikki kokivat samat asiat samassa järjestyksessä. Tällainen tilanne lisäsi ohjelman ja ruokalistan sekä servicescapen suunnittelulle paineita. Tapahtumista oli kehitettävä sisällöllisesti erityisiä. Niistä tuli löytyä ainutlaatuisia piirteitä, jotka asiakkaat kokivat riittävän

houkutteleviksi. Niissä myös koko palvelun dramaturgia, sisältö ja ajoitukset oli suunniteltava siten, että asiakkaiden mielenkiinto säilyi loppuun saakka. Toisaalta kokemukset tiukasti johdetuista koetapahtumistamme antavat viitteitä myös siitä, että vaikka valinnanvapautta on rajoitettu, asiakkaat kokevat ne tietyllä tavalla helpoiksi ja turvallisiksi. Niissä korostuu voimakkaasti kokemuksen kokonaisvaltaisuus. Palvelun muoto antoi selvät vihjeet etenemisestä eikä kukaan jäänyt paitsi mistään palvelupolun episodista.

6.2.2.5 Moniaistisuus

Kaikissa elämysteorioissa korostetaan moniaististen kokemusten keskeistä merkitystä elämyksellisen kokemuksen synnyttämisessä (esimerkiksi Tarssanen & Kylänen 2006; Schmitt 1999; Pine & Gilmore 1999). Myös Gentile et al. (2007) ovat todenneet, että sensoriaalsiin kokemuksiin liitettävien arvojen merkitys korostui etenkin sellaisten tuotteiden ja palvelujen kohdalla, joista oli löydettävissä yksiselitteinen linkki tuotteen ydintoiminnan ja jonkun aistin välille. Tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa tulee kuitenkin tässä kohtaa monta käytännöllistä ongelmaa vastaan. Sanotaan, että mitä useampaa aistia kykenee stimuloimaan samanaikaisesti, sitä tehokkaampi vaikutus saadaan aikaan (Lindström 2005). Palvelukokonaisuuden suunnittelussa tätä ei saa ymmärtää aivan kirjaimellisesti, koska silloin piilee myös ylistimuloimisen ja hämmennyksen aiheuttamisen vaara. On todettu, että kaksi yhteensopivaa ärsykettä johtaa positiivisiin tuloksiin, mutta kolmas yhteensopiva ärsyke voi aiheuttaa myös negatiivisia tuloksia. Ihmisen reaktio tiettyyn ärsykkeeseen riippuu siitä, mitä muita ärsykeitä hänelle tarjotaan samaan aikaan. (Spence 2014.) Ärsykkeiden tason tulee siis olla maltillinen, etenkin jos määrä on suuri, muutoin ne syövät toistensa tehoa. Kaikkiin aisteihin vaikuttamista olisi pyrittävä toteuttamaan enimmäkseen peräkkäisesti. Aistikokemukset on suunniteltava huolella ja kirjattava draaman käsikirjoitukseen teema huomioiden: miten aistikokemukset ajoitetaan, miten ne tapahtuvat, missä kohdissa ne ovat moniaistisia ja missä kohdissa stimuloidaan vain yhtä tai kahta aistia sekä minkälaisia havaintoja ja kokemuksia niillä halutaan korostaa. Nämä kokemukset on johdettava muiden elementtien ja palvelun tapahtumien kanssa siten, että ei synny ylilyöntejä eikä hämmennyksen kokemuksia, koska elämyskokemuksia tavoiteltaessa kokemuksen olisi pysyteltävä positiivisena. Aistittavasta ympäristöstä on löydettävä kontrastisuutta arkipäivän tilanteisiin verrattuna, mutta vahvoilla aistiärsykkeillä on vaarana aiheuttaa liikaa ärsytystä ja johtaa negatiivisiin kokemuksiin. Vapaata aikaa keskustelulle on muistettava jättää, ja silloin aistikokemukset minimoidaan.

Aistikokemusten harmonisoiminen on pyrkimystä kuhunkin tilanteeseen sopivan tasapainon löytämiseen, ja se on elämystapahtuman johtamisessa suuri haaste. Miten osataan valita oikeanlaiset ja sopivan voimakkaat aististimulaatiot ja sijoittaa ne palvelupolun varrelle parhaiten soveltuviin kontaktipisteisiin, kun aisteja on monia ja aisteihin vaikuttamisen tapoja on valtava määrä? Mitään muuta yleispätevää ohjetta ei voida antaa kuin muistuttaa testaamisen ja harjoittelun tarpeellisuudesta. Kaikissa kolmessa empiirisessä kokeessa olemme todenneet, että kentraaliharjoituksissa virheelliset valinnat viimeistään paljastuvat ja silloin niihin voidaan vielä vaikuttaa. Aikaa tulisi siis varata sekä yksittäisten asioiden testaamiseen että kokonaisuuden yhteiseen harjoitteluun tilanteissa, joissa monia elementtejä ja toteuttajia sisältävä palvelupaketti pyritään kehittämään harmoniseksi. Kolmesta empiirisestä toteutuksesta ylivoimaisesti haastavin tässä mielessä oli *Andante festivo*, jossa oli pitkälle viety teema, paljon draamallisuutta sekä suuri mittakaava.

6.2.3 *Kokemuksellisen ruokailupalvelun tuottamisen puitemalli*

Kolmen koetapahtuman tavoitteena on ollut saada esille palvelujen toteuttamiseen liittyvät kriittiset suhteet, joista elämisperusteisten palvelutapahtumien onnistuneisuus riippuu. Tässä tutkimuksessa on paljastunut, että tiukasti elämisperusteisen monipuolisen palvelun toteutuksessa kriittisin asia on palvelukokonaisuuden hallinta. Seuraavassa pyritään konstruoimaan konseptoinnin etenemisjärjestystä ja kriittisimpiä osatekijöitä kuvaava malli. Siinä huomioidaan koetapahtumissa paljastuneet tärkeimmät reunaehdot ja palvelun osatekijät pyrittäessä synnyttämään tavoiteltu asiakaskokemus. Konstruoitava malli on jatkoa luvuissa 2 – 5 esitetyille puitemalleille, jotka yhdessä muodostavat luku luvulta tarkentuvan mallistrukturin. Malli luo empiirisiin koetapahtumiin perustuvan teoreettisen pohjan, josta myöhemmin kehitetään ruokaelämystapahtuman johtamiseen soveltuva uusi malli luvussa 6.3.4. Koska konseptointi on vaativa ja hyvin tilannekohtaisesti rakentuva käsite, tässä ei pyritä valmiin konseptin rakentamiseen. Konstruoitava malli kuvaakin tapahtuman tuottamisen konseptia eli palvelumuotoilun alkuvaiheen prosessia. Sen tavoitteena on luoda toimiva palvelukonsepti, joka tuottaa elämyksellisen asiakaskokemuksen.

Suunnittelussa on edettävä laajoista kokonaisuuksista kohti pieniä yksityiskohtia. Näin ympyrämäinen malli on rakentunut etenemään ulkokehältä kohti keskipistettä, jossa on lopullinen toiminnan päämäärä – tavoiteltu asiakaskokemus. Kun elämisperusteista palvelukokonaisuutta lähdetään luomaan, ensimmäiset peruspäätökset liittyvät tapahtuman mittakaavaan, muotoon ja teemaan, jotka on sijoitettu mallin ulkoreunalle. Ensin on päätettävä tapahtuman mittakaava, ja siksi se

on myös sijoitettu mallissa ylimmäksi. Koska tärkein asiakasmäärää rajoittava tekijä on käytettävissä olevat tilat, on ensimmäiseksi tehtävä päätös niistä. Toisin päin voidaan edetä, jos tilat ovat muunnettavissa. Silloin ensisijaiseksi tavoitteeksi asetetaan asiakasmäärä, jonka jälkeen tiloja voidaan joustavasti suurentaa tai pienentää asiakasmäärää vastaavaksi. Tilojen koon ja asiakasmäärän koon on kuitenkin vastattava toisiaan, että kyetään luomaan teemaan sopiva tasapainoinen kokonaisuus. Liian suuret tilat voivat esimerkiksi latistaa tapahtuman tunnelmaa ja liian pienet puolestaan ahdistaa asiakkaita ja vaikeuttaa palveluun liittyvien toimien suorittamista. Mittakaava heijastuu kaikkia resursseja koskeviin päätöksiin, mutta ensisijainen päätettävä asia on tilakysymys. Sen jälkeen voidaan asettaa tavoite asiakasmäärälle ja määritellä kohderyhmä tarkemmin. Asiakasmäärä- ja kohderyhmätavoite puolestaan määrittelevät henkilökunnan, rekvisiitan, raaka-aineiden ja ajan tarpeen.

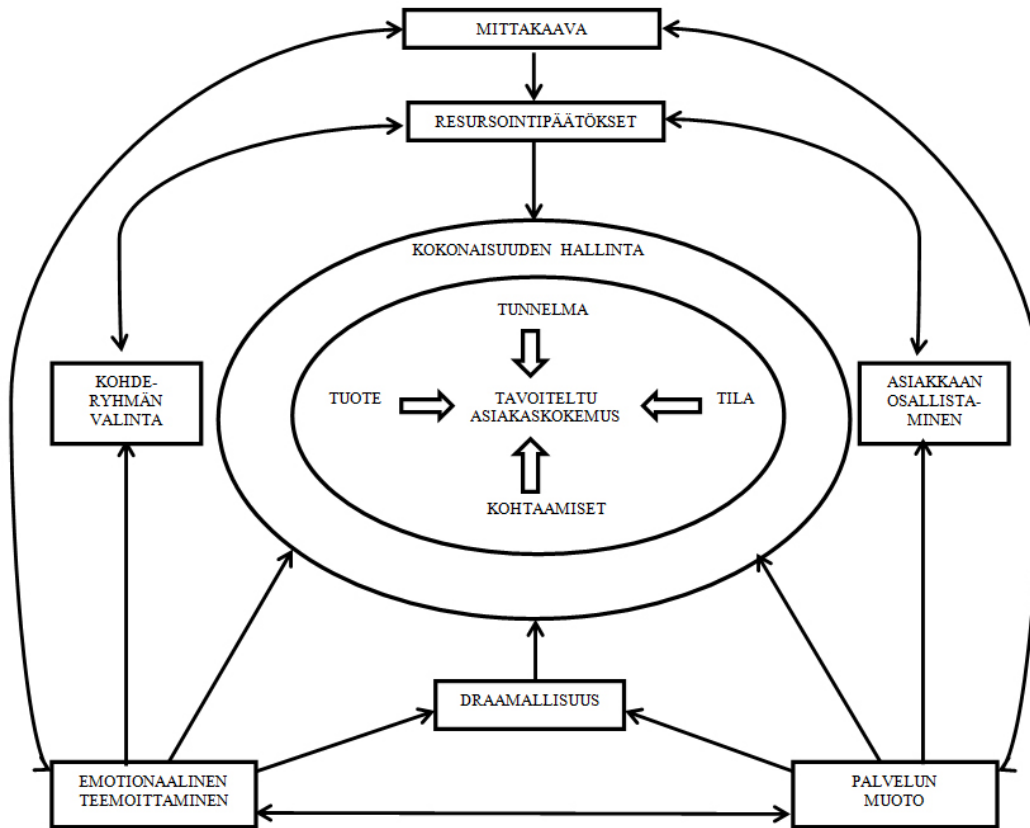
Mittakaavan päättämisen jälkeen lähdetään kehittämään tapahtumalle muotoa ja teemaa. Muotoa koskevat päätökset liittyvät ensivaiheessa lähinnä tarjoilutavan ja kokemustyyppin valintaan. Muotoa pohdittaessa ratkotaan, millä tavalla palveluprosessi etenee ja asiakas kohdataan. Esimerkiksi se, missä kohdissa asiakkaita pyritään aktivoimaan ja kenties kuljettamaan tilasta toiseen, vaikuttaa oleellisesti resurssitarpeisiin ja sitä kautta kokonaisuuden hallintaan. Ruokaelämysten osalta päätökset palvelun muodosta koskevat ennen kaikkea valittavaa tarjoilutapaa. Se, tarjotaanko ruoka lautas- vai vatitarjoiluna tai noutopöydästä, paitsi määrittelee henkilökunnan määrän ja laadun, heijastuu myös kokonaisuuden hallintaan ohjaten tilojen layout-ratkaisuja. Tarjoilutapa säätelee lisäksi ruokalistasuunnittelua mitä keskeisimmin.

Kokemustyyppillä palvelun muotoon liittyvänä tarkoitetaan esimerkiksi valintaa neljän kokeillun - viihteellisen, opetuksellisen, esteettisen ja eskapistisen - elämyspalvelutyyppin välillä. Muotoa päätettäessä on mietittävä vielä sosiaalisen vuorovaikutuksen tapoja, sekä asiakkaiden keskinäistä kommunikointia että palveluhenkilöstön ja asiakkaiden välistä kommunikointia. Näillä tavoilla vaikutetaan myös asiakkaiden osallistamisen mahdollisuuksiin. Pyrkimys asiakkaiden osallistamiseen on viime kädessä pyrkimystä palvelun moniaistiseen ja vahvaan kokeamiseen ja sitä kautta palvelun mieleenpainamiseen. Kohtaamisiin voidaan sisällyttää draamallisuutta erilaisissa muodoissa, muun muassa tarinoita, yllätyksellisyyttä ja autenttisuutta. Sisällön kehittämistä on syytä pohtia myös asiakkaan kokemisen näkökulmasta, jolloin voidaan suunnitella erilaisia tapoja sisällyttää kontaktipisteisiin esimerkiksi aisti-, tieto-, tunne-, ajatus- ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Kaikki edellä mainitut palvelun muotoa koskevat päätökset vaikuttavat mahdollisuuksiin hallita palvelun kokonaisuutta.

Muotoa koskevia päätöksiä ohjaa merkittävällä tavalla tavoiteltu asiakasmäärä, niin että tiedetään, ollaanko suunnittelemassa pientä ja intiimiä tilaisuutta vai joukoille tarkoitettua tapahtumaa, jotka kokemuksellisesti ovat täysin erilaisia. Emotionaalisen teeman osalta luovat ja markkinoilla kilpailijoista erottuvat ideat on avainasemassa. Teeman on oltava ennen kaikkea yrityskuvaan, paikkaan, palvelun muotoon ja asiakasryhmälle soveltuva. Sen kehittämisessä on muistettava teemoittaa myös asiakkaan kokemus eikä vain fyysistä ympäristöä. On tärkeää, että asiakkaita palvelevat henkilöt ovat hyvin sisäistäneet teeman ja osaavat ilmentää sitä kohtaamistilanteissa oikealla tavalla. Teemaa koskevat päätökset liittyvätkin ensi vaiheessa luovaan perusideaan ja sen vaikuttavuustason määrittelyyn. Päätöksestä riippuu, missä palveluelementeissä ja miten teema tuodaan esiin. Teeman toteutukselle on asetettava yrityksen resursseja vastaava tavoitetaso. Vasta näiden päätösten jälkeen ryhdytään suunnittelemaan teeman esille tuomisen tapoja tarkemmin, siis minkälaisia emotioita halutaan synnyttää ja millä tavoin niitä käytännössä herätetään. On suunniteltava draamallisuuden toteutumista, kuten aitouden, ainutlaatuisuuden, kontrastisuuden, moniaistisuuden, yllätyksellisyyden ja vuorovaikutuksen todeksi tekemisen tapoja. Vasta näiden päätösten jälkeen on mahdollista määritellä riittävällä tarkkuudella myös ruokalistan ja tarjottavan ohjelman luonne ja sisältö. Ruokalajien ja ohjelman suunnittelu on keskeistä ydintä ruokaelämyspalvelun kehittämisessä, mutta ennen kuin niitä pystytään hiomaan loppuun saakka, on mittakaavaa, teemaa ja muotoa koskevat peruspäätökset oltava ratkaistuna.

Kun palvelukonseptin suunnittelussa on päästy näin pitkälle, on saatu luotua palvelutapahtuman tunnelman peruselementit. Niiden samanaikainen suunnittelu on tärkeää, koska ne kaikki ovat riippuvaisia toisistaan. Kaikki niihin sisältyvät visuaaliset tai muuten kokemuksiin vaikuttavat viestit olisi saatava kulkemaan samaan suuntaan. Niiden keskinäinen harmonia ja saumaton yhteen liittyminen on elämysruokatapahtuman johtamisen keskeinen tavoite, ja onnistumisesta riippuu kokonaisuudesta asiakkaalle välittyvä tunnelma, joka puolestaan on elämyksen kokemisen kannalta ratkaisevan tärkeä.

Edellä kuvattua konseptointiprosessia ja sen elementtejä hahmotetaan seuraavassa mallissa (kuvio 17). Tätä elämysperusteisen palvelukonseptin kehittämisen etenemistapaa käyttämällä ja mainitut palvelun elementit suunnitteluun sisällyttämällä on kokemusteni mukaan mahdollista päästä tavoiteltuun asiakaskokemukseen.



Kuvio 17. Kokemuksellisen ruokailupalvelun tuottamisen puitemalli

6.3 Johtopäätökset

Seuraavaksi tarkastellaan ruokaelämyspalvelun tuottamisen konseptointimalliin sisältyviä kohteita, jotka johtamisen kannalta ovat kriittisimpiä, kuten luvussa 6.2. esitellyt caset osoittivat. Ensimmäiseksi päätöskohteeksi määriteltiin tapahtuman mittakaava, joka käytännössä merkitsee päätöstä fyysisistä puitteista, kohderyhmästä, asiakasmäärästä sekä resursseista. Tämä päätöksenteko on lähinnä asiakkuuden johtamista. Toiseksi päätöskohteeksi mainittiin emotionaalinen teema, mikä tarkoittaa teeman vaikuttavuustasoa, draamallisuuden toteutustapoja sekä ruokalistan ja ohjelman sisältöä koskevia päätöksiä. Näissä on kyse ennen kaikkea teemallisuuden johtamisesta. Kolmanneksi päätöskohteeksi malli määritteli palvelun muotoon liittyvät päätökset. Käytännössä palvelun muotoa suunnitellessa on kyse tarjoilutapaan, kokemustyyppiin sekä asiakkaiden kohtaamiseen ja osallistamiseen liittyvistä päätöksistä, mikä on lähinnä palveluprosessin johtamista. Kolmea keskeisintä aluetta – asiakkuutta, teemallisuutta ja prosessia – käsitel-

lään seuraavassa johtamisen näkökulmasta ja pyritään löytämään niihin sisältyviä keskinäisiä jännitteitä.

6.3.1 Teemallisuuden johtaminen

Teema muodostaa elämysruokapalvelun kokemuksellisen ja laadullisen ytimen. Palvelutapahtuman spesifisyyttä korostetaan teemalla ja sen toteuttamistavalla. Teemallisuuden keskeisyys elämisperusteisten palvelujen suunnittelussa korostuu monta kautta. Teema toimii asiakkaiden suuntaan yllätysten mahdollistajana, ja niillä taas voidaan edesauttaa elämyksen kokemista. Toisaalta teeman avulla kerrotaan tehokkaimmin tarina ja vaikutetaan myönteisten emootioiden syntymiseen. Kokemuksellisena, emootioita synnyttävänä ytimenä teema vaikuttaa olennaisesti palvelusta saatavan arvon kokemiseen ja sen henkilökohtaiseen tärkeyteen. Myös henkilön persoonalla, aikaisemmilla kokemuksilla sekä kontekstilla on merkittävä vaikutus.

Gentilen et al. mukaan (2007) asiakkaan osallistuminen osoittaa sitä tärkeyden tasoa, millä tuote tai palvelu voi synnyttää hänessä innostusta ja kiinnostusta. Osallistumiseen (involvement) vaikuttaa kaksi tekijää: palvelun käytöstä syntyvät kustannukset ja palvelun merkitys asiakkaan henkilökohtaiselle imagolle. Mitä korkeammat kustannukset ovat, sitä enemmän on oltava halua maksaa. Maksamishalukkuus puolestaan syntyy sitä varmemmin, mitä enemmän tarjoukseen liittyy emotionaalisia tekijöitä. Tästä voidaan päätellä, että teemallisuuden johtamisella on suora vaikutus myös asiakkuuteen, palvelusta havaittavan arvon kokemiseen ja sitä kautta myös asiakkaan osallistumis- ja maksamishalukkuuteen. Arvon kokemisella on vaikutusta lisäksi myöhempiin uusintaostoihin ja palveluun sitoutumiseen. Näin ollen emootioiden monipuolinen ja tavoitteellinen sisällyttäminen ruokaelämyspalvelun koko prosessiin on tärkeää yrityksen kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta, ja teemallisuuden johtaminen on keskeinen keino emootioiden synnyttämisessä.

Teema on kytköksissä paitsi asiakkaiden kykyyn kokea emootioita, myös siihen miten koko palveluprosessi kyetään kokonaisuutena johtamaan ja hallitsemaan onnistuneesti. Monet tutkijat ovat korostaneet (esimerkiksi Gupta & Vajic 2000; Berry, Garbone & Haeckel 2002; Gentile, Spiller & Noci 2007) asiakaskokemuksen moniulotteista luonnetta ja siihen sisältyviä erilaisia kokemuksellisia ulottuvuuksia. Teema tulisi siis myös suunnitella ja johtaa siten, että se mahdollistaa moniulotteiset asiakaskokemukset (aistilliset, emotionaaliset, kognitiiviset, käytännölliset sekä elämäntyyliin ja suhteisiin liittyvät kokemukset). Tämä haaste asettaa paljon vaatimuksia teeman lisäksi myös palveluprosessin kehittämislle. Arvon luomisen näkökulmasta detaljeilla on ratkaiseva merkitys, mutta tilanteen

hallinnan kannalta hyvää teemallisten tehokeinojen ja resurssien välistä tasapainoa on pyrittävä etsimään. Teemallisuuden johtamisessa on mahdollista lähteä varmistamaan elämyksellistä kokemusta suurellekin joukolle, jolloin tulee panostaa erityisesti syvälliseen kokemukseen. Se puolestaan edellyttää juuri moniulotteisuuden kehittämistä. Sen ei pidä näkyä vain ympäristössä, vaan myös kokemuksellisella tasolla.

Kokemukset eskapististen draamallisten elämystyyppien toteuttamisesta, joissa teemallisuus vietiin mahdollisimman pitkälle ja jotka tuottivat vahvimmat reaktiot asiakkaita, osoittivat että käytännössä resurssien saatavuus ja prosessin hallinnan haaste voivat käydä kestäättömiksi. Voidaan joutua sen tosiasian eteen, että palveluprosessin eri vaiheissa syntyy kokonaisuuden hallinnan kannalta liikaa detaljeja. Ne voivat vaatia niin paljon lisäresursseja, että toiminnan kannattavuus vaarantuu. Andante festivoon liittyneen näytelmän ja Flooran päivän pienoisenäytelmän kaltaisten elämystyyppien toteuttaminen vaatii niin paljon työvoimaresursseja, että vastaavien synnyttäminen reaali maailmassa ilman opiskelijatyövoimaan turvautumista voi olla ainakin pk-yritysmailmassa lähes mahdotonta. Jos resurssit ovat niukat, eskapistinen elämystyyppi pitäisi suunnitella toisista lähtökohdista. Näytelmän pitäisi olla kevyemmin roolitettu ja näyttämön kevyemmin ponnistuksin rakennettavissa. Kyseeseen voivat tällöin tulla esimerkiksi sketsityyppiset ohjelmalliset tuokiot tai roolipelit. Tällöin keskeiseksi johtamisen kannalta tulee vuorovaikutusta ohjaavan juonen ja osallisten roolien työstäminen siten, että saadaan syntymään co-creation-kokemuksia. Esimerkiksi Andante festivossa näytelmä oli lähinnä viihteellistä tyyppiä eikä siihen sisällynyt juuri mitään co-creation -elementtejä. Sen sijaan Karinin kahvitus-pienoisnäytelmään niitä sisältyi. Siinä vieraita puhutettiin ja otettiin konkreettisesti mukaan muuttamiin rooleihin, mikä vei teeman ja vuorovaikutuksen kokemuksellisesti uudelle tasolle.

Hyvän juontajan saaminen ohjelmiin on oleellista. Ohjelmavastaava, jota voitaisiin kutsua vaikkapa experience manageriksi, uskaltaa astua tarvittaessa isännän rooliin ja ottaa tilanteita haltuun. Toinen vaihtoehto on hankkia hyvät ammattimaiset yhteistyökumppanit. Yksistään tarjoilijatyötä tekevien ekstraajien kanssa kyseinen eskapistinen toimintamalli tuskin onnistuu, vaan vaaditaan tavanomaista läheisemmän yhteistyösuhteen kehittämistä ohjelmapalvelu yrityksiin. Pinen ja Gilmoren mallin muiden elämyspalvelutyyppien toteuttaminen on kokemusteni mukaan huomattavasti helpompaa (esteettisen, opetuksellisen ja viihteellisen). Niitä on mahdollista vapaasti teemoittaa sekä toteuttaa siten, etteivät ne synnytä liian suuria haasteita kokonaisuuden hallinnalle tai vaadi liikaa resursseja.

Teemoittamisella tuetaan ruokapalvelun ainutlaatuisuuden ja autenttisuuden kokemista. Tästä näkökulmasta teemallisuuden johtamisessa on huomioitava ennen kaikkea toteutuksen materiaallinen ja visuaalinen puoli sekä kohtaamiseen liittyvät yksityiskohdat, unohtamatta silti muitakaan palvelun osatekijöitä. Teeman käyttäminen helpottaa ja selkeyttää markkinointiviestinnän sisällön suunnittelua ja parantaa yrityksen viestien erottuvuutta. Teemaa korostavat sanomat jäävät helpposti asiakkaan mieleen, ja näin palveluun sisältyvät ainutlaatuiset elementit pysyvät myös helpottamaan tuotteen markkinointia ja tuottamaan yritykselle kilpailuetua.

6.3.2 *Prosessin johtaminen*

Aitouden kokeminen voidaan synnyttää organisaation kyvyllä löytää hyvä tasapaino lukuisten detaljien välille ja kyvyllä hallita samaan aikaan kaikkia yksityiskohtia jokaisessa FAMM-mallin osassa – tuotteessa, tilassa, kohtaamisessa, tunnelmassa ja johtamisessa. Jotta osataan löytää sopiva tasapaino, on osattava suhteuttaa asioita oikein säilyttäen samalla kaikki liikkeenjohdolliset näkökulmat. On tarkasteltava tilannetta prosessin hallinnan ja resurssien riittävyyden näkökulmasta, mutta myös yrityksen liikeidean ja toimintojen sekä markkinoinnin ja kannattavuuden näkökulmasta. Kaikkein tärkeintä suunnittelussa on koko ajan pyrkiä tunnistamaan asiakkaan toiveet ja odotukset paremmin. Palvelun kehittämisessä on muistettava jatkuvasti palata tarkastelemaan asiaa asiakasnäkökulmasta ja huomioitava etenkin kontaktipisteissä syntyvä asiakaskokemus. Yhtä tärkeää on myös seurata toteutuksesta saatuja asiakaskokemuksia ja kerätä niistä systemaattisesti tietoa, että tiedetään, mitkä virheet ovat kriittisimpiä ja miten yrityksen tulisi niihin reagoida. Mikä tahansa asiakkaan arviointikykyä kyseenalaistava arviointi on riski, joka voi muuttaa pienen virheen suureksi menetykseksi. Schneiderin ja Bowenin mukaan (1995) asiakkaan itsetunnon vahingoittaminen tai asiakkaan oikeudenmukaisuuden tajun loukkaaminen voi johtaa vakaviin asiakkaiden menetyksiin. Palveluprosessi tulisikin nähdä luonteeltaan dynaamisena, jatkuvasti kehittyvänä systeeminä, joka ei ”valmistu” koskaan.

Prosessi on suunniteltava sen mukaan, paljonko ja minkä laatuista tiloja, kalusteita, materiaaleja ja työvoimaa sekä paljonko aikaa on käytettävissä. Palveluprosessin suunnittelussa ne muodostavat kivijalan ja heijastuvat suoraan myös teemaa koskeviin päätöksiin. Koska tiedetään, että teeman autenttisuuden ja ainutlaatuisuuden kokemisessa laadukkuus piilee detaljeissa, on prosessin johtamisessa kiinnitettävä paljon huomiota palvelupolulle sijoitettaviin yksityiskohtiin. Kokeemukset kaikista kolmesta koetapahtumasta osoittivat kiistattomasti, että asiakkaat havaitsevat tarkasti kaikenlaisia palvelun yksityiskohtia. Palveluympäristöissä ne

huomattiin herkästi, ja ne provosoivat keskustelua paitsi oman pöytäseurueen, myös henkilökunnan ja toisten asiakkaiden kanssa. Teeman ja sen toteutustavan valinta vaikuttavat myös toiseen suuntaan. Valittu teema saattaa esimerkiksi lisätä merkittävästi esivalmistelutyön tarvetta ja vaikuttaa palveluprosessin johtamiseen. Pitkälle vietynä teeman uskottavuus ja näkyväksi tekeminen voivat vaatia esimerkiksi paljon käsin tehtävää työtä, jolloin siihen on erikseen varattava aikaa ja muita resursseja.

Laadukkuus piilee paitsi tilojen, tuotteen, kohtaamisen ja tunnelman yksityiskohdissa, myös johtamisen detaljeissa. Palvelumuotoilun periaatteiden osittaisellakin soveltamisella saadaan ryhtiä, johdonmukaisuutta ja tarkkuutta kokonaisuuden suunnitteluun ja pidetään asiakas kehittämisen keskiössä. Kokemukset kaikista kolmesta empiirisestä koetapahtumasta kuitenkin osoittivat, että huolimatta pyrkimyksestä huolelliseen suunnitteluun ja työnohjaukseen, kaikkia virheitä ei pystytty ennakkoimaan ja poistamaan palvelun toteutusvaiheista. Esimerkiksi yhtenörmäyksiä suunnitelmien sisällön ja toteutusmahdollisuuksien välillä ei voinut täysin välttää. Suunnitelmat pyrittiin viemään ja myös esivalmistelemaan jokaisessa tapahtumassa pitkälle, mutta aina jäi joitakin yksityiskohtia vaille tarkempaa määrittelyä ja ne tulivat vastaan uudelleen viimeistään tilaisuuksien esivalmisteluvaiheessa. Siinä tilanteessa, ja usein jo aikapaineen alla, oli pakko löytää lopulliset ratkaisut. Näin kävi varsinkin tilojen ja tunnelman kehittämisessä. Laatupäätöksiä jouduttiin puntaroimaan samalla tavalla myös ruokalista- ja ohjelmasuunnittelussa. Kompromisseja laadun osalta tehtiin mutta mahdollisimman hienovaraisesti ja pohtimalla niiden vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Kokemukset osoittivat myös sen, että tarkalla työn johtamisella monimutkaisessa palveluprosessissa voidaan päästä hyvään, mutta ei välttämättä virheettömään lopputulokseen. Operatiivisessa johtamisessa käytettiin tarkasti aikataulutettuja ja vaiheittain kuvattuja toimintasuunnitelmia (tarjoilusuunnitelma) johtamisen työkaluna, mikä oli ehdottoman tarpeellinen monia eri toimijoita ja toimintoja sisältävässä prosessissa (tarve korostui etenkin Andante festivossa ja Festina lentessä). Huomattiin myös yksityiskohtaisen suunnittelun tuottama kielteinen vaikutus, erityisesti Andante festivon kohdalla. Siinä työntekijät takertuivat liikaa annettuihin sabluunoihin, mistä tilannekohtainen joustavuus ja arviointikyky pääsivät kärsimään. Se heijastui asiakaspalvelutyön laatuun, mikä tuli ilmi palautteissa. Tiedetään, että palvelutilanteet vaativat asiakaspalvelijoilta spontaaneja ja valmistelemattomia toimia, jotta he voisivat vastata myös asiakkaan poikkeuksellisiin tarpeisiin. Improvisoimalla ja poikkeamalla yrityksen toiminnallisesta käsikirjoituksesta, he voivat luoda myös erinomaisia asiakaskokemuksia. (John, Grove & Fisk 2006; Harris, Harris & Baron 2003) Tässäkin asiassa keskeistä on hyvän tasapainon löytäminen kokemuksen kautta.

Kokemukset varsinkin Andante festivosta osoittivat myös sen, miten herkästi pieni virhe jossakin työvaiheen yksityiskohdassa voi heijastua jopa dramaattisesti palveluprosessin myöhemmissä vaiheissa. Tästä olkoon esimerkkinä vääränko-koisen muotin käyttäminen jälkiruokakakun leikkaamisessa. Virhe vaikutti lopulta jopa myytävien asiakaspaikkojen määrään. Kokemukset osoittivat, että kriittisten virheiden eliminoimiseksi on johtamiseen sisällytettävä palveluprosessin työvaiheiden ja kontaktipisteiden tarkastelua.

Johtopäätöksenä todettakoon, että näin monimutkaisten ruokaelämysprosessien johtamiseen tullaan helposti sisällyttäneeksi toisaalta liiankin suuri määrä hallittavia detaljeja. Siksi prosessien yksinkertaistamisen tavoite olisi pidettävä mielessä, kun suunnitellaan elämysperusteista ruokapalvelukokonaisuutta. Yksinkertaistaminen helpottaa kokonaisuuden hallintaa ja mahdollistaa paremmin myös konseptin kehittämisen kannalta oleellisen palvelun uudelleen toteuttamisen ja monistamisen. Mitä enemmän erilaisia detaljeja prosessiin sisältyy, sitä vaikeammaksi niiden kokonaisvaltainen johtaminen tulee ja sitä vaikeammaksi käy myös tasapainoisen harmonisen kokemuksen välittäminen asiakkaalle. Kuinka yksinkertaistus kulloinkin tehdään niin hienovaraisesti, ettei sillä ole kielteistä vaikutusta asiakaskokemukseen, riippuu täysin kontekstista. Mitään yleispätevää ohjetta siihen ei voi antaa, mutta sen sijaan haluan korostaa ”kuivaharjoittelun” tärkeyttä, eli erilaisten testaamisvaiheiden ja yhteisten harjoitusten merkitystä ennen palvelupaketin tarjoamista asiakkaille. Ravintola-alan vakiintuneeseen käytäntöön kuuluvat henkilökunnan yhteiset briiffaukset ennen tapahtuman alkua, mutta korostan, että elämyspalvelujen kohdalla niihinkin on varattava suhteellisesti enemmän aikaa. Ne viimeistään paljastavat tehdyt virheet, joihin on mahdollisuus puuttua vielä ennen h-hetkeä. Jos jostakin päätetään luopua, päätöksiä on tarkasteltava asiakkaan kokemuksesta käsin ja arvioitava sitä, miten asiakas havaitsee ja arvottaa asioita palvelukokonaisuudessa. Onnistuminen vaatii herkimystymistä asiakkaiden tarpeille, ja karsiminen olisi osattava tehdä vähiten merkittävistä asioista.

6.3.3 Asiakkuuden johtaminen

Palvelukulttuuri tulee muuttumaan edelleen nopeasti, kun asiakastarpeet muuttuvat enemmänkin kuluttamisen kokemusten kuin palvelujen laatuominaisuuksien suuntaan. On tultu siihen, että johtamisessa painopiste myös on siirtynyt yhä selkeämmin asiakaskokemusten johtamiseen. On huomattu, että erityisesti muistiin jääneet kokemukset ovat merkittäviä, koska asiakas pitää niitä uskottavina. Mieleen painuneet kokemukset motivoivat myös kiinnittymään niihin ja etsiytymään uudelleen palveluun. Asiakaskokemukseen kiinnittymisen on todettu vahvistavan kokijan tunnepohjaista kokemista sekä stimuloivan syvällisen tason kognitiivista

analysointia. Syvällisen tason tiedollisella prosessoinnilla ja yksilön muistilla on puolestaan todettu olevan yhteys. (Kim, Richie & McCormick 2012.)

Tapahtuman muistettavuutta voidaan edistää erilaisilla keinoilla. Näihin kuuluvat tunteiden koskettaminen, kognitiivinen prosessointi sekä uutuusarvo. Edelleen epätavalliset ja erottuvat tapahtumat muistetaan todennäköisemmin kuin tavalliset tapahtumat. Yksilöiden on todettu myös muistavan positiiviset kokemukset helpommin kuin negatiiviset. Voidaan päätellä, että tekijät, joilla voidaan parantaa kokemuksen muistettavuutta, voivat parantaa samalla yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Tuottamalla positiivisia, tunteita herättäviä, uutuusarvoa sekä erottuvuutta sisältäviä tapahtumia voidaan vaikuttaa niiden muistettavuuteen ja sitä kautta lisätä tapahtuman merkitystä asiakkaalle. Näin häntä voidaan ohjata myös kiinnittymään asiakkuuteen. (Kim et al. 2012.)

Koska asiakkaan saaminen kiinnittymään palveluun koetaan tärkeäksi, Kim et al. (2012) ovat kehittäneet työkalun asiakaskokemuksen johtamiseen. He ovat jäsentäneet seitsemän merkittävintä osatekijää, jotka vaikuttavat matkailukokemuksen mieleenjäämiseen. Niitä ovat hedonismi, virkistyminen, paikallinen kulttuuri, merkityksellisyys, tieto, sitoutuminen ja uutuusarvo. Tutkijoiden mukaan matkailupalvelujen kehittämisessä ja johtamisessa tulisi tehokkaammin kohdistaa resursseja juuri näiden tekijöiden sisällyttämiseen palveluun sekä niiden kehittämiseen. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi Pinen ja Gilmoren elämysvaruusmalli (1999) korostaa henkilön aktiivisuuden merkitystä elämyksen kokemisessa. Mitä aktiivisempi vieras on, sitä todennäköisemmin hän saavuttaa elämyksellisen tason kokemuksessa ja samalla myös sen henkilökohtainen arvo kasvaa. Oh, Fiore ja Jeong ovat tutkineet (2007) Pinen ja Gilmoren mallin ulottuvuuksien soveltuvuutta kokemusten ennustamiseen ja todenneet, että neljästä ulottuvuudesta ainoa, joka vaikutti kokemuksen muistettavuuteen, oli esteettinen kokemus. Esteettisessä kokemuksessa henkilö ei ole erityisen aktiivinen, vaan hän imeytyy vahvasti mukaan itse kokemukseen fyysisesti tai virtuaalisesti, jolloin muun muassa kokemuksen syvällisyys on merkittävä tekijä.

Jos arvioidaan muistettavuuden näkökulmasta Flooran päivän koeasetelmaa, voidaan todeta, että opetuksellinen ja eskapistinen elämästyyppi olivat eniten aktiivisia. Kokemusten mukaan eskapistinen synnytti kokijoissa eniten reaktioita ja se myös muistettiin parhaiten neljän kuukauden viiveellä järjestetyssä ryhmäkeskustelussa. Se tuotti voimakkaasti tunnepitoisia arviointeja, jotka olivat pelkästään positiivisia. Eskapistisessa elämästyyppissä toteutuivat Kimin et al. (2012) korostamista, muistettavuutta parantavista tekijöistä hyvin myös paikallinen kulttuuri, virkistys, tieto, uutuusarvo ja merkityksellisyys. Lisäksi sitoutuminen ja hedonismi tulivat esiin eskapistisessa elämästyyppissä. Hedonismi ilmeni ihastuk-

sena, riemastuksena ja jännittyneisyytenä uuden kokemuksen edessä. Sitoutuminen näyttäytyi haluna osallistua ja nauttia aktiviteeteista, mutta myös aikomuksena itse toteuttaa omassa elämässään jotakin vastaavaa. Samoja piirteitä löytyi paljon myös opetuksellisesta elämyspalvelutyypistä, joskaan reaktiot eivät olleet niin tunnepitoisia ja vahvoja kuin eskapistisessa. Muistettavuuden suhteen Flooran päivän elämyksistä onnistuneimmiksi osoittautuivat eskapistinen sekä esteettinen elämys, jos asiaa mitataan sillä, miten paljon ja miten tarkasti asioita muistettiin neljän kuukauden viiveellä tapahtumasta.

Myös ruokaelämyspalvelun kehittämisessä joudutaan harkitsemaan erilaisia aktivoimisen ja osallistamisen vaihtoehtoja, jotta kyetään vahvistamaan elämyksen kokemista ja sitä kautta sitoutumista palveluun. Osallistamista voidaan lähestyä monista lähtökohdista, kuten toteutetuissa koeasetelmissa on tehty. Eskapistisessa Kaarinin kahvituksessa osallistamisen onnistuminen oli parasta. Voidaan todeta, että siinä toteutui co-creation kaikista koetapahtumista selvimmin. Siinä olisi voitu päästä vielä pidemmälle esimerkiksi käyttämällä rooli-peli-tyyppistä pelaamisen ja leikin muotoa. Roolipelissä osallistujat toimivat ja ilmaisevat itseään roolinsa määrittäminä ilman käsikirjoitusta ja esimerkiksi pukeutuvat ja ilmaisevat tunteitaan rooliensa mukaisesti (Kylkilähti, Kuismin & Autio 2013). Valittu tapa voi korostaa kohtaamisen henkilökohtaisuutta tai yllätyksellisyyttä tai vaikuttaa paljon myös teeman esille saamiseen. Monet tutkijat ovat korostaneet, että se mikä on merkittävää palvelun arvon luomisessa, ei niinkään ole muistettavien kokemusten myyminen, vaan kaikkien yrityksen kanssa yhdessä ellettävien hetkien toteutuminen mahdollisimman erinomaisella tavalla (esimerkiksi LaSalle & Britton 2003; Prahalad & Ramaswamy 2004). Näin ollen asiakkaiden ja yritysten tulisi yhteisesti luoda ainutlaatuinen kokemuksensa. Tässä mielessä yritykset eivät myy tai aseta näyttämölle kokemuksia, vaan ne pikemmin tuottavat palveluja ja konteksteja, jotka edistävät kokemista ja joihin osallistumalla asiakkaat luovat omat ainutlaatuiset kokemuksensa (Caru & Cova 2003, 2007). Niinpä se, mitä yritykset voivat tehdä, on tuottaa oikeanlainen ympäristö ja tilanne, jossa toivotut asiakaskokemukset voivat syntyä (Schmitt 1999). Tässä näkemyksessä korostuu sekä palvelun tarjoajan että vieraan yhteisen kokemuksen luomisen ja aktiivisuuden merkitys (co-creation). Erityisesti ruokaelämyspalvelussa tilanne olisi osattava johtaa kuitenkin siten, että ajatus asiakkaasta vieraana ja vieraanvaraisuuden elementit toteutuvat kohtaamisessa. Yritysten tulisi välttää liian valmiin näyttämöratkaisun ja liian valmiin paketin tarjoamista ja sen sijaan joustaa ja improvisoida enemmän tilanteen ja asiakkaan tarpeiden mukaan. Näin mahdollistuu yhteisen kokemuksen syntyminen harmonisesti ja luontevasti ja asiakas voi kokea olevansa osallistuva vieras.

Luvussa 2.3. on kuvattu tutkimuksissa esiin nostettuja ruokapalvelun laatutekijöitä ja niiden tärkeysjärjestystä. Lisäksi critical incident-tutkimuksissa (CIT) on etsitty asiakkaiden esille tuomia palvelun kriittisimpiä tekijöitä, jotka ovat jääneet mieleen. Jotta joku asia voidaan nimetä kriittiseksi palvelutapahtumaksi, se synnyttää asiakkaissa sekä tyytymättömyyden että tyytyväisyyden kokemuksia ja tapahtuma on ollut jotenkin asiakkaan odotuksista poikkeava. (Bitner, Booms & Tetreault 1990, Chung & Hoffman 1998.) Esimerkiksi Bitner et al. (1990) on jäsentänyt kolme aluetta, joihin kriittiset palvelutapahtumat liittyvät. Ne ovat useimmiten ydinpalvelun suorittamiseen liittyviä herkkiä episodeja, joihin sisältyy asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Kriittisimmiksi tapahtumiksi mainitaan työntekijöiden reaktiot palveluun liittyviin epäonnistumisiin ja reaktiot asiakkaiden tarpeisiin ja pyyntöihin sekä työntekijöiden oma-aloitteisuus. Etenkin Andante festivossa kriittisiksi osoittautuneet asiat liittyivät edellä mainitun tutkimustuloksen mukaisesti palveluhenkilökunnan kykyyn palvella (oma-aloitteisuus ja asiakkaiden tarpeiden huomiointi). Sen lisäksi kriittiseksi osoittautui keittiön palveluprosessissa tapahtuneet pienet poikkeamat (väärän kokoinen muotti kakun leikkauksessa ja väärän riisilaadun käyttäminen). Palveluvirheitä sattuu parhaimmillekin yrityksille, missä palvelupolun vaiheessa tahansa ja huolimatta yrityksen varautumisstrategioista. Pienikin virhe voi hetkessä muuttua vaikutuksiltaan isoksi, mikä myös omissa koeasetelmissa havaittiin. On myös ymmärrettävä virheiden vaikutusten asiakaskohtaisesti vaihteleva ja moninainen luonne.

6.3.4 *Luodun mallin uutuusarvon arviointi*

Asiakaskokemuksen johtamisessa taustalla tulisi vaikuttaa strategiset päätökset, jotka määrittävät keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Ajatuksena on, että asiakaskokemus luodaan tavoitteellisesti tarjontatekijöiden avulla ja strategiisiin päätöksiin nojautuen. Asiakaskokemuksen johtamisen strategia on siis eräänlainen kilpailustrategia, koska sillä tavoitellaan kilpailuetua markkinoilla. Yrityksellä se voi olla myös palvelukonseptikohtaisesti erilainen, koska konseptit voivat erota selvästi toisistaan, jolloin ne myös kilpailevat eri markkinoilla. Viitataan tässä alussa esitettyyn Verhoefin et al. (2009) malliin asiakaskokemuksen luomisesta (Kuvio 5, luku 2.2). Malli erittelee hyvin asiakaskokemukseen vaikuttavat tarjontatekijät, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan sekä tilannetekijät ja kuluttajasta riippuvat tekijät. Yrittäjä pystyy vaikuttamaan myös osaan tilannetekijöistä, mutta ei kaikkiin. Mallin vahvuutena voidaan pitää sitä, että asiakaskokemus nähdään tässä kokonaisvaltaisena, koko asiakasmatkan kestäväenä ja kokemuksellisesti monisyisenä tapahtumana. Lisäksi mallin näkökulma on johtamisessa ja siksi malli soveltuu hyvin tähän tutkimukseen perusviitekehyyksiksi. Heikkoudeksi mainittakoon tilojen huomiotta jättäminen tarjontatekijöiden joukosta. Pois jättä-

misen syy on oletettavasti teorian kytkeytymisessä alun perin vähittäiskauppaympäristöön. Ravintolapalveluissa toimintaympäristön suuri merkitys asiakaskokemukselle on kuitenkin kiistaton (esimerkiksi Bitner et al. 1990; Hoffman et al. 1995; Gremler 2004; Hocutt et al. 2006, Gustafsson et al. 2006), joten sen tulee sisältyä malliin.

Jos verrataan Verhoefin et al. asiakaskokemuksen luomisen käsittemallin (kuvio 5) ja tämän tutkimuksen tuottaman uuden mallin (kuvio 17) eroavuuksia, todettakoon, että uuteen malliin sisältyy kaikki kuviossa 5 mainitut asiakkaan kokemukseen vaikuttavat ja yrityksen kontrolloitavissa olevat tekijät, lisättynä mallista puuttuvilla tilatekijöillä. Elämysruokapalvelun monipuolinen sisältö ja kontekstisidonnainen luonne vaativat kaikkien tekijöiden tasapainoista huomioon ottamista onnistuneen palvelukokonaisuuden luomiseksi. Tämän tutkimuksen tuottama malli menee pidemmälle kuvaten lisäksi suunnittelu- ja johtamistyön etenemisjärjestyksen sekä osatekijöiden keskinäiset riippuvuussuhteet. Uuden mallin perusoletuksena on yrityksen oma tahtotila lähteä kehittämään uutta palvelukonseptia sekä kaiken suunnittelun ja johtamisen taustalla oleva yrityksen tilannearviointi myös sen kontrollin ulkopuolella olevista tekijöistä. Kaikki sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat oletuksen mukaan ohjaamassa yrityksen kilpailustrategian valintaa ja myös suunnittelualueiden tilannekohtaisesti vaihtelevaa sisällön kehittämistä. Voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tuottama malli tarjoaa muihin tässä työssä viitattuihin johtamisen malleihin nähden selkeää uutuusarvoa. Seuraavaan taulukkoon 36 on kiteytetty mallin tuoma uutuusarvo (kohdat 1–8) verrattuna kaikkiin tässä tutkimuksessa käytettyihin kehittämisen ja johtamisen malleihin.

Taulukko 36. Uuden mallin tuoma uutuusarvo verrattuna muihin malleihin

Malli ja keskeinen kysymys, johon se antaa vastauksen	Mitä antaa elämysperusteisen ruokapalvelutapahtuman konseptoinnille	Mitä uusi malli antaa verrattuna vanhoihin malleihin
Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger Mitä tekijöitä on huomioitava kehitettäessä asiakaskokemuksen johtamisen strategiaa?	Antaa käsityksen asiakaskokemuksen johtamisen kentästä kokonaisuutena (erittelee tarjonta-, tilanne- ja kuluttajasta riippuvat tekijät). Hahmottaa palvelukokemuksen syntymisen pitkäkestoisen ja monisyisen luonteen.	1. Elämysruokapalvelun suunnittelun ja johtamisen työkalu, jossa hahmottuu suunnitteluprosessin kokonaisuus: sisältö, tasot ja etenemisjärjestys. 2. Huomioi FAMM-mallin sekä muiden elämysmallien keskeisen sisällön peruslähtökohtana, mutta ohjaa lisäksi elämysruokapalvelun suunnittelua ja operatiivista toteutusta. 3. Kertoo, mitkä asiat ovat kriittisimpiä elämysruokapalvelun johtamisen onnistumisen kannalta ja vastaa parhaiten sanoilla mitä ja miten alkaviin kysymyksiin.
Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg FAMM Mitkä asiat palvelukokonaisuudessa on suunniteltava ja saatava harmoniaan?	Antaa palveluntuottajan suunnitteluun ja kehittämiseen hyvän jäsentelytavan. Korostaa hyvän kokonaisuuden merkitystä sekä tunnelmaa kokonaisuvaltaisesti tärkeänä tekijänä, johon kaikki muut asiat vaikuttavat.	4. Kuvaa palvelun tuottamisen konseptointia eli palvelumuotoilun alkuvaihetta ja siihen sisältyvän päätöksentekoprosessin etenemisjärjestystä matkalla kohti tavoiteltua asiakaskokemusta. 5. Kuvaa suunnittelun osatekijöiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. 6. Kuvaa suunnittelun kokonaislogiikkaa: etenemistä laajemmista kokonaisuuksista kohti yksityiskohtia. 7. Antaa mahdollisuuden palata jo tehtyihin päätöksiin. Tässä suhteessa huomioi ajatuksen palvelumuotoilun jatkuvasti uudistuvasta ja dynaamisesta
Tarssanen & Kylänen Pyramidimalli Mitä ominaisuuksia palvelulta vaaditaan, että se olisi elämyksellisen? Miten asiakkaan kokeminen syvenee; etenee tasolta toiselle?	Antaa mallin elämysperusteisen palvelun ideaalityypistä. Työkalu, jonka avulla löydetään elämyspalvelun kriittiset pisteet, vahvuudet ja heikkoudet. Erittelee laadulliset palvelun kehittämisen kriteerit ja antaa näkemyksen asiakaskokemuksen kehittymisestä kiinnostuksen heräämisestä muutostasolle.	

Pine & Gilmore Elämysavaruus- malli Mitä eri mahdollisuuksia on yhdistää asiakkaan aktiivisuutta ja kokemisen syvällisyyttä? Minkälaisia elämyspalvelutyypppejä yhdistelmille voidaan synnyttää?	Antaa palveluntuottajalle elämisperusteisten palvelujen luomiseen hyvän kehittämisalustan ja kohdistaa huomion erityisesti kokijan aktiivisuuteen ja kokemuksen syvällisyyteen.	prosessista. 8. Hahmottaa erikseen kokonaisuuden suunnittelun ja yksityiskohtien suunnittelun (ideasta kohti toteutusta etenevä prosessi). Ohjaa suunnittelijaa katsomaan prosessin kuluessa, mikä merkitys yksityiskohdilla on kokonaisuuden kannalta.
Schmitt Mitä eri kokemisen tapoja on ja miten niitä voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa?	Erittelee kokemisen tyypit (aisti-, tunne-, ajatus-, toiminta- ja yhteenkuulumisen kokemus) ja hahmottaa markkinoinnin näkökulmasta kuluttajakokemuksiin vaikuttamisen keinot.	

Verhoefin et al. malli liittyy strategiseen johtamiseen ja kuvaa asiakaskokemuksen strategian kehittämisen päätöksentekoaletta. *FAMM-malli* on tarkoitettu palvelun tuottajien käyttöön ja operatiivisen tason suunnittelun työkaluksi. Tämä on malleista ainoa, joka on kehitetty varsinaisesti ruokapalvelualalle. FAMM-malli jäsentää suunnittelun osatekijät ja korostaa hyvän kokonaisuuden kehittämisen tärkeyttä. Se antaa hyvän käsityksen tunnelman synnyttämiseen vaikuttavista tekijöistä. *Tarssasen ja Kyläsen pyramidimalli* on tarkoitettu elämyksellisten matkailutuotteiden kehittämisen ja johtamisen parissa toimiville. Malli on hyvä työkalu elämystuotteen edellytysten ja palvelun kriittisten pisteiden löytämiseen sekä elämyskokemuksia tuottavan dramaturgian ja palvelun sisällön luomiseen. Malli kuvaa myös asiakkaan kokemisen etenemistä vaiheittain kiinnostuksen heräämisestä muutostokemukseen asti. Malli ei kuitenkaan anna selville siitä, miten ala- ja yläjanoilla olevat asiat kytkeytyvät toisiinsa ja jää siksi osittain tulokinnanvaraiseksi. *Pinen ja Gilmoren teoria* pyrkii tuottamaan parempia ja mieleenpainuvampia asiakaskokemuksia ja tarjoaa ohjeiston asioista, jotka on huomioitava suunnittelutyössä elämisperusteisen tuotteen kehittämisessä. Malli tuottaa elämystuotteen luomiseen neljä erilaista kehittämisalustaa, jotka ovat kokijan aktiivisuuden ja kokemuksen syvällisyyden suhteen erilaisia. Niiden pohjalta palvelutuotteen kehittäjät voivat lähteä ideoimaan erilaisina koettavia elämyspalvelutyypppejä. *Schmittin malli* on suunnattu markkinoinnin johtamiseen. Se antaa hyvän jäsentelyn erilaisista kokemisen tyypeistä (aisti-, tunne-, ajatus-, toiminta ja yhteenkuuluvuus) ja tarjoaa erilaisia tapoja yhdistää niitä yrityksen markkinointitoimenpiteisiin. Malleissa on paljon yhtäläisyyksiä joskin ne katsovat palvelun

kehittämistä erilaisista näkökulmista. Tutkimuksen tuottamaan uuteen malliin on sovellettu näkemyksiä niistä kaikista, mutta selkeimmin sen ydin muodostuu FAMM-mallin ideasta.

Jotta voidaan paremmin ymmärtää, miten uuden mallin (kuvio 17) luoma teoreettinen perusta toimii johtamisen näkökulmasta, mallia on kehitettävä eteenpäin. Seuraavassa kuvion 18 mallissa on tavoiteltu näkemystä ruokaelämystapahtuman kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Tämä manageriaalinen malli perustuu teoreettiseen kuvion 17 antamaan perustaan sekä empiirisistä tutkimuksista saatuihin kokemuksiin ja niistä edellä esitettyyn analyysiin. Seuraavassa pyritään avaamaan uuden mallin keskeinen sisältö.

Alussa on idea ruokapalvelutapahtumasta, jota lähdetään jalostamaan ruokapalvelukonseptiksi ja mallin lopullisena päämääränä on tuottaa tavoiteltu asiakaskokemus. Ideointi etenee toteuttamisjärjestyksessä siten, että mittakaavaan liittyvät asiat on päätettävä ensin ja sen jälkeen teemaan ja palvelun muotoon liittyvät asiat. Seuraavassa ideoiden jalostamisen vaiheessa nämä avataan erilaisiin osatekijöihin ja päätöksenteossa pyritään etenemään laajemmista kokonaisuuksista yksityiskohtaisempiin. Koko ajan on muistettava säilyttää näkemys kokonaisuuteen siten, että osataan nähdä kaikkien osapäätösten vaikutus toisiinsa. Tätä on pyritty kuvaamaan ideoiden jalostamisvaiheen kolmen pääsisältöalueen välisillä kaksisuuntaisilla nuolilla. On voitava palata edellisiin päätöksiin ja tarkistaa sisältöjä kehittämisprosessin aikana. Seuraavaksi edetään kokonaisuuden johtamisen suunnitteluun, jossa on kolme pääaluetta – asiakkuuden, teemallisuuden ja prosessin hallinta.

Asiakkuuden johtamisen kannalta oleelliseksi todettiin positiivisten, tunteita herättävien, uutuusarvoa sekä erottuvuutta sisältävien tapahtumien tuottaminen. Niillä voidaan vaikuttaa kokemusten muistettavuuteen ja sitä kautta lisätä tapahtuman merkitystä asiakkaalle sekä vaikuttaa asiakkaan lojaalisuuteen yritystä kohtaan. Palvelutapahtuman tulisi tuottaa kokemuksia hedonismista ja virkistymisestä, tarjota paikallista kulttuuria, tietoa ja esteettisyyttä sekä aktivoida asiakasta. Kaikki tämä merkitsee johtamisen näkökulmasta tavoitetta tavattoman suuren yksityiskohtien määrän hallitsemiseen. Yksityiskohdat ovat tärkeitä siis arvon luomisen vuoksi ja asiakkuuden johtamisessa niiden johtaminen on keskeistä.

Teemallisuuden johtaminen on elämysruokataapahtuman kokemuksellista ja laadullista ydintä. Sen avulla välitetään erottuva tarina ja synnytetään myönteisiä tunteita. Teemallisuuden johtamisessa onnistuminen vaikuttaa myös oleellisesti asiakkaan arvon kokemiseen. Teeman tulisi mahdollistaa moniulotteiset asiakaskokemukset eikä näkyä pelkästään tilassa ja ruokalistassa. Teeman tulisi vaikuttaa aistien tasolla, emootioiden, tiedollisella, käytännöllisellä sekä elämäntyyliin ja

suhteisiin ulottuvalla tasolla. Empiiristen koetapahtumien perusteella teemallisuuden johtaminen näyttäytyy ennen kaikkea aitouden johtamisena ja monien eri tekijöiden keskinäisen harmonian etsimisenä.

Prosessin johtamisessa keskeisiä tekijöitä ovat tarjoilutavan, kokemustyyppin sekä asiakkaiden kohtaamisen ja osallistamisen johtaminen. Sekä prosessin toimivuuden että asiakaskokemuksen näkökulmasta olisi kyettävä luomaan tasapainoinen kokonaisuus, joka on myös liiketaloudellisesti järkevä. Prosessin johtamisessa keskeisintä on kuitenkin asiakaskokemuksen johtaminen ja siinä ylivoimaisesti tärkein asia on vuorovaikutustilanteiden hallitseminen.

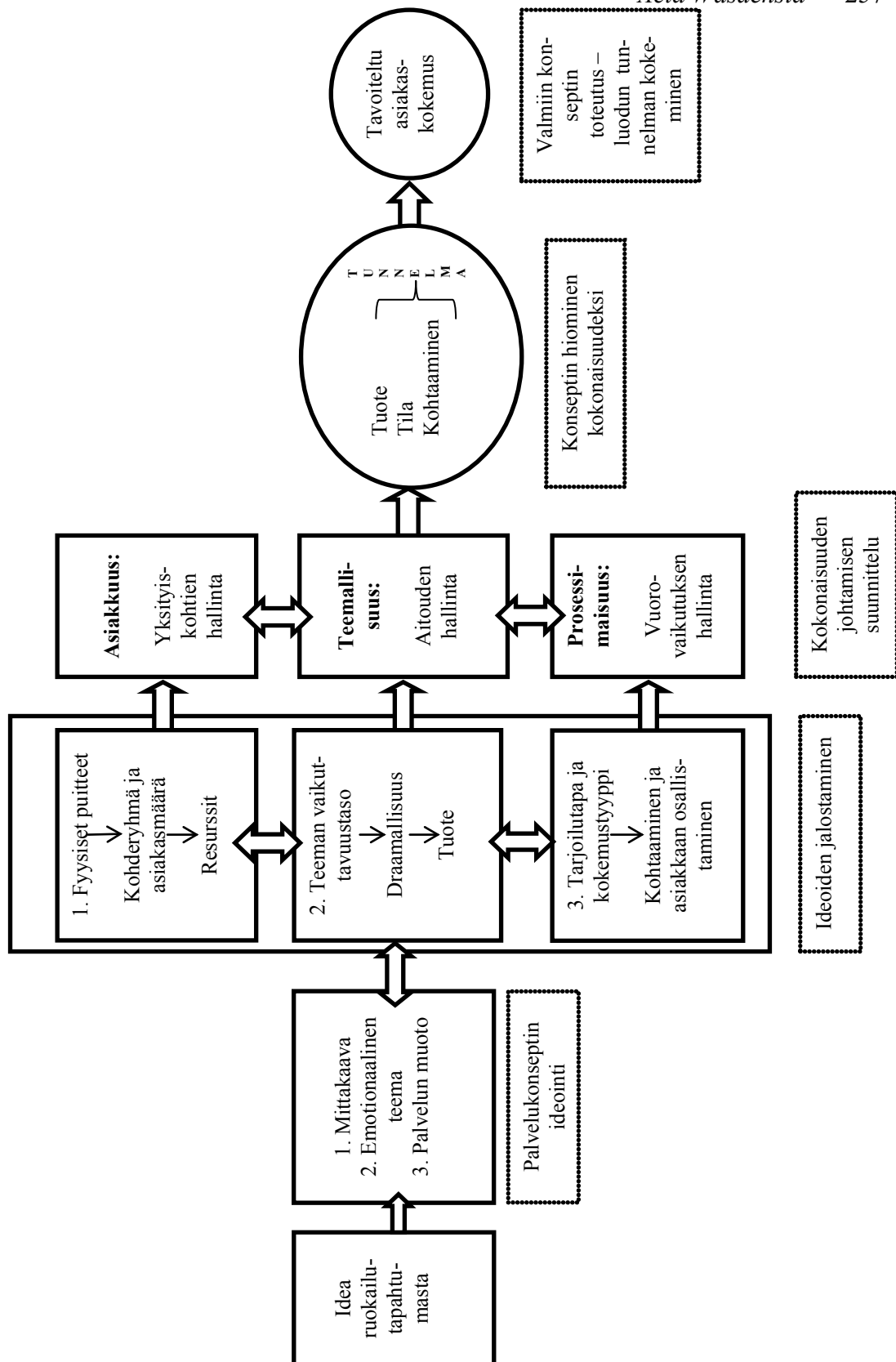
Edellä mainitut tärkeimmät johtamisen alueet ovat kaikki kytköksissä toisiinsa. Mitä enemmän tapahtumalla on mittakaavaa ja mitä haasteellisempi on emotionaalisen teeman toteuttamisen tapa, sitä haasteellisemmaksi käy yksityiskohtien hallinta ja sitä enemmän tarvitaan myös resursseja. Mitä enemmän erilaisia detaljeja halutaan ottaa teeman toteuttamiseen tai mitä monimutkaisempi palveluprosessi halutaan luoda, sitä enemmän tarvitaan resursseja ja sitä vaikeammaksi käy aitouden hallitseminen. Mitä suurempi on asiakasmäärä ja fyysiset puitteet, sitä vaikeammaksi käy yksityiskohtien ja vuorovaikutustilanteiden hallitseminen. Tärkeimpänä johtopäätöksenä ja tutkimuksen tuloksena on, että keskeisintä ruokaelämystapahtuman johtamisessa on ymmärtää, miten synnytetään tasapainoinen kokonaisvaikutelma ja hallitaan kokonaisuutta. On myös ymmärrettävä paitsi asiakaskokemuksen myös palvelun johtamisen kokonaisvaltainen luonne, eikä minkään yksityiskohdan merkitystä saa kyseenalaistaa. Hyvän kokonaisuuden hahmottamisen jälkeen on vielä hiottava tärkeitä tunnelman elementtejä yhteen sisältöjen harmonisoimiseksi. Tilan, tuotteen ja kohtaamisen sisältöjä harmonisoimalla päästään tavoiteltuun tunnelmaan ja johdetaan ruokaelämispalvelun kokonaisuutta onnistuneesti kohti tavoiteltua asiakaskokemusta. Edellä kuvattu on kiteytetty seuraavaan manageriaaliseen malliin (kuvio 18).

6.3.5 *Ehdotukset tulevaisuuden tutkimukselle*

Kun viritetään ainutlaatuisia elämystapahtumia, olisi suunnittelussa tiedettävä tarkasti, mitkä efektit toimivat elämyskokemusta edistävästi ja minkälaisia vaikutukset tarkasti ottaen ovat. Koska elämysten synnyttäminen riippuu aina viime kädessä kokijasta ja tilanteesta, uudet mallit eivät tässä mielessä anna riittävästi perustaa ruokaelämystapahtuman suunnittelulle. Ratkaisut vaihtelevat ja onnistunut harmonia ja palvelukokonaisuutta suunnitellaan kulloisenkin yrityksen, kohderyhmän ja ateriointitilanteen lähtökohdista. Samalla on huomioitava sekä palveluprosessiin että yrityksen resursseihin liittyvät rajoitteet. Jokin hyvä ratkai-

sumalli yksissä tiloissa, kohderyhmässä ja yritysorganisaatiossa ei kenties sovellu lainkaan toiseen.

Paraskaan palvelu ei koskaan ole täysin virheetön. Tutkimusten avulla on selvitetty, mitkä ovat ravintolapalvelussa kriittisimpiä tapahtumia ja on löydetty keinoja, joilla syntyneitä virheitä voidaan onnistuneesti korjata. Tiedetään myös, että samat palvelun tapahtumat voivat johtaa sekä tyytyväisyyden että tyytymättömyyden kokemuksiin eri tilanteissa ja eri asiakkaiden kohdalla. Tutkimukset ovat paljastaneet myös, mikä on virhe- ja korjaustoimien suhteellinen keskinäinen merkitys asiakkaan näkökulmasta. (Esimerkiksi Bitner et al. 1990; Hoffman et al. 1995; Chung et al. 1998; Gremler 2004; Hocutt et al. 2006). Tutkimuksin on pyritty löytämään myös tärkeysjärjestys erilaisten ruokapalvelun laatutekijöiden välille, mutta yhtä täysin yksiselitteistä luokittelutapaa ei ole löydetty (Esimerkiksi Warde & Martens 2000; Hansen, Öystein & Gustafsson 2005; Andersson & Mossberg 2004).



Kuvio 18. Elämysperusteisen ruokapalvelun kokonaisvaltaisuuden johtamisen malli.

Palveluissa on kysymys yksilöllisistä kokemuksista, jotka näyttäytyvät kokijolleen tilannekohtaisesti erilaisina ja aina suhteessa johonkin aikaisempaan koettuun. Edellä mainittuun sekä tästä tutkimuksesta saatuihin kokemuksiin perustuen väitän, että kriittisistä tapahtumista yhtä ei voida nostaa toista tärkeämmäksi eikä yhtä laatutekijää merkitykseltään yli muiden. Elämysperusteinen ruokatapahtuma on erittäin monisäikeinen ja sen onnistuminen vaatii hyvää palvelun tekijöiden välistä harmoniaa. Prosessin jokainen vaihe ja tunnelman synnyttämisen keinot tulisi hallita hyvin sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulisi tunnistaa tarkasti. Kokemuksiini nojaten väitän, että kriittisin tekijä elämysruokapalvelujen kehittämisessä ja johtamisessa onkin kokonaisuuden hallinta. Se on ytimeltään tunnelman synnyttävien osatekijöiden herkkää ymmärtämistä ja tunnelman kokonaisvaltaista luomista. Se on myös aitouden hallintaa sekä lukuisten yksityiskohtien ja vuorovaikutustilanteiden hallintaa. Uuden mallin antamat ideat antavat apua tasapainoisen palvelukokonaisuuden kehittämistyöhön ja onnistuneen kokonaisuuden johtamiseen. Jotta elämyksellinen kokeminen kyettäisiin paremmin palvelujen toteuttamisessa ja optimaalisen palvelun puitteiden tarjoamisessa varmistamaan, olisi erilaisten vaikutustapojen sekä asiakkaiden reaktioiden ja kokemuksen tutkimusta vietävä pidemmälle.

Ensiksi tarvitaan tarkempaa tietoa niistä palvelukokemuksen osatekijöistä, jotka ovat tärkeimpiä mieleenjäävän ja ainutlaatuisen kokemuksen tuottajina. Vähittäisliikkeissä tehdyistä tutkimuksista tiedetään, että liikkeen tunnelmatekijöillä on suuri vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen ja nykyajan kuluttajat ovat valmiita sitoutumaan aistimarkkinointiin. Eri aisteihin kohdistuvat tunnelmatekijät vaikuttavat asiakkaiden havaintoihin ja käyttäytymiseen itsenäisesti, mutta niiden moniaistinen yhteisvaikutus on vielä suurempi. (Spence, Puccinelli, Grewal & Roggeveen 2014.) Asiakkuuden hallinnan näkökulmasta tulisi siis tutkia tarkemmin erilaisten vaikutusefektien, kuten äänimaailman, valaistusten, värien, makujen, tuoksujen ja tuntoaistiefektien vaikutustapoja erikseen sekä erilaisina yhdistelminä, että ymmärretään, mikä rooli niillä on asiakkaiden havaintoihin ja käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Tieto on tärkeä siksi, että osataan kehittää tiloja, joissa tunnelmia tuottavat aistivihjeet luovat yhdessä vaikuttavan kokonaisuuden, mutta samalla osataan välttää ylistimuloiminen. Tiedolla on merkitystä elämysruokapalveluissa erityisesti teeman kehittämisessä, että osataan hallita aitouden ja emootioiden synnyttämistä. Koska moniaistisen stimuloinnin tuottaminen vaatii usein suuria investointeja suunnitteluun ja tiloihin, tarvitaan myös tietoa keinoista tuottaa aistiefektejä helposti ja kustannustehokkaasti.

Toiseksi olisi tutkittava tarkemmin aistiefektien kokemista sekä erityisesti niiden yhteisvaikutusten kokemista erilaisissa kohderyhmissä. Toisin sanoen mikä on erilaisten kohtaamiseen, tuotteeseen ja tilaan sisällytettävien aistimarkkinoinnin

keinojen vaikutus eri kuluttajatyyppeihin havaintoihin ja käyttäytymiseen. Lisäksi olisi selvitettävä, mikä on niiden merkitys kuluttajan arvon luomiseen sekä päätöksentekoon ja haluun sitoutua. Tiedolla on merkitystä erityisesti asiakkuuden ja palveluprosessin johtamisen näkökulmasta. Konseptoinnissa haetaan aina hyvää asioiden välistä tasapainoa, hyvää toimivaa kokonaisuutta, joka olisi myös liiketaloudellisesti kannattava. Sillä tulisi siis olla arvoa sekä riittävän suuri kohderyhmä, jolle se on merkityksellinen ja joka on valmis siitä maksamaan. Sellaisen konseptin tulisi olla myös kustannustehokkaasti organisoitavissa ja monistettavissa. Johtamisen näkökulmasta palvelujen konseptoinnissa olisi siis kyettävä lisäämään osumatarkkuutta.

Kolmanneksi haluan korostaa, että edelleen tiedetään suhteellisen vähän siitä, miten asiakkaat osallistuvat arvon luomiseen (esimerkiksi Payne et al. 2008; Ostrom et al. 2010; Grönroos 2011). Myös ruokaelämysliiketoiminnan kehittämisen kannalta tarvitaan uusia tapoja nähdä palvelun arvoa luovien toimijoiden ja mekanismien roolit. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että sosiaalisen kontekstin kautta yksilöt luovat merkityksiä ja muodostavat omat preferenssinsä palveluista (esimerkiksi Gupta & Vajic 2000; Carù & Cova 2007). Palvelukoh- taamisessa tavoitellaan tasalaatuisuutta ja sujuvuutta ja siinä onnistuminen on oleellista. Erilaisilla toiminnallisilla käsikirjoituksilla pyritään varmistamaan työntekijän onnistuminen asiakkaan kohtaamisessa, mutta toisaalta niillä voidaan rajoittaa liikaa liikkumavapautta, jolloin asiakaspalvelijalle ja asiakkaalle tarjoutuvat roolit muuttuvat passiivisiksi ja ennalta arvattaviksi. Palvelusta uhkaa tulla sujuva, mutta tylsä ja tunteeton. (Esimerkiksi Schau, Jensen & Dellande 2007; John, Grove & Fisk 2006.) Koska kohtaamisen osaaminen on niin keskeistä, olisi prosessin johtamisen näkökulmasta tärkeää tutkia juuri vuorovaikutustilanteiden monimutkaista dynamiikkaa erilaisissa palvelumuodoissa. Olisi tiedettävä enemmän keinoista, joilla voidaan muuttaa asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä rooli- asetelmaa niin, että siihen sisältyisi sekä leikinomaista vuorovaikutteisuutta että sääntöjenmukaisuutta. Vuorovaikutuksen syvässä ymmärtämisessä piilee kai- kesta päätellen suuri arvo.

6.3.6 *Implikaatiot ruokaelämyspalveluliiketoiminnalle*

Tässä luvussa pyritään tuomaan esiin tutkimuksesta nousseita ruokapalvelualan yrityksille tarkoitettuja tärkeimpiä kehitysimplikaatioita. Ne kohdistuvat asiakas- näkökulman, tunnelman, henkilöstön, vuorovaikutustaitojen, johtamisjärjestelmän ja markkinoinnin merkitykseen.

Asiakasnäkökulman merkitys

Kun kehitetään palvelua elämyksellisempään suuntaan, on asiakasnäkökulman huomioon ottaminen keskeisen tärkeä asia koko suunnittelun ja toteutuksen ajan, sillä elämys koetaan yksilöllisesti ja on riippuvainen muun muassa asiakkaan henkilökohtaisista tavoitteista, odotuksista ja aikaisemmista kokemuksista. Asiakasnäkökulman ylläpitäminen vaatii käytännössä jokaisen päätöksen kohdalla sen aktiivista miettimistä, miten asiakas asian kokee ja huomio on kiinnitettävä asiakaskokemukseen kokonaisuutena. Ruokapalveluliiketoiminnassa etuna on suora kontakti asiakkaaseen, joten jos on hyvä asiakaspalautejärjestelmä ja asiakkaan kohtaavat ovat valppaina aistimaan asiakkaiden kokemuksia, saavutetaan jo hyvä ymmärrys asiasta. Asiakastiedon systemaattinen kerääminen on siis tärkeä tavoite.

Johtamisjärjestelmän merkitys

Ruokaelämyspalvelussa vieraita on osattava innostaa, ilahduttaa ja yllättää, ja se vaatii ammattitaitoa, luovuutta ja rohkeutta etenkin asiakkaita kohtaavilta henkilöiltä. Arussy mukaan (2002) palveluliiketoiminnassa asiakaskohtaaminen on jokaisen työtä. Jokainen on vastuussa siitä, että tuottaa parasta omaan rooliinsa liittyvää asiakaspalvelua. Jotta tässä onnistuttaisiin, myös johtajan on tiedettävä, että asiakkaan lojaalisuuden saavuttaminen alkaa siitä, että saavutetaan ensin lojaalisuus omilta työntekijöiltä. (Arussy 2002: 61, 76). Onnistuminen asiakaskohtamisissa ja innostuneen ilmapiirin luominen siis lähtee yrityksen johdosta. Palveluprosessissa jokainen lenkki on kokonaisuuden kannalta tärkeä, mikä tuli selvästi esiin tässä tutkimuksessa. Pienikin virhe jossakin työvaiheessa voi koitua isoksi menetykseksi palvelukokonaisuudessa ja heijastua asiakaskokemukseen. Näin tarkasteltuna ymmärretään syvällisemmin jokaisen työntekijän merkitys, myös niiden, jotka eivät kohtaa asiakkaita kasvotusten.

Myös johtamisjärjestelmän joustavuudesta tulee huolehtia kun lähdetään kehittämään ruokaelämyspalvelua. Esimerkiksi liian tiukan ketjuohjauksen ei pitäisi antaa rajoittaa palvelun kehittämistoimia. On tärkeää pyrkiä näkemään mahdollisuudet innovatiivisella ja rohkealla tavalla. Palvelun kehittäminen on nähtävä jatkuvana prosessina, ja sen muokkaamisen elämyksellisempään suuntaan voi aloittaa pienin askelin, jolloin prosessi on helpommin hallittavissa.

Vuorovaikutustaitojen merkitys

Tiedetään, että kohtaamisen taidot nousevat keskeisimmäksi laatutekijäksi elämyskokemukseen tähtäävissä palveluissa. Tutkimuksemme paljasti miten sekä epäonnistuminen että onnistuminen asiakkaiden kohtaamisessa johtavat tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden kokemuksiin. Kun tähdätään elämykselliseen asiakaskokemukseen, tyytyväisyyden saavuttamisen taso ei vielä riitä, vaan olisi kyettävä koskettamaan emotionaalisesti, ilahduttamaan ja jäämään mieleen. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osaamisalue myönteisten emotionaalisten kokemusten tuottamisessa, ja ilman positiivisia emotioita ei synny elämyksen kokemusta. Johtamisen haasteena ruokaelämyspalveluissa korostuu näin ollen erilaisten kohtaamistilanteiden johtaminen ja tulevaisuudessa yhä enemmän innovatiivisten yhdessä luomisen tapojen kehittäminen (co-creation).

Sanallisen ja sanattoman viestinnän varmuus on tärkeää. Kohtaamistilanteisiin olisi luotava hyvät selviytymisstrategiat ja toimintaohjeet sekä huolehdittava työntekijöiden hyvästä kouluttamisesta. Tutkimuksemme osoitti kuitenkin, että jos pyritään hallitsemaan asiakaskohtaamista ja palveluprosessia liian tarkkoilla skripteillä, ne voivat johtaa kaavamaiseen ja huonoon palveluun. Jotta palvelun käsikirjoitusta voidaan mukailla ja virittää tilannekohtaisesti uudelleen, se edellyttää liikkumavaraa sallivaa johtamiskulttuuria. Olisi pidettävä huoli lisäksi siitä, että työntekijöillä on ammatillista pätevyyttä sekä siitä, että heillä on asenne kohdallaan. Motivoitunut ja innostunut työntekijä kykenee antamaan parhaansa kaikentlaisissa kohtaamistilanteissa.

Henkilöstön merkitys

Monimutkainenkin palveluprosessi on mahdollista toteuttaa ja saada onnistumaan, mikäli on riittävästi resursseja. Elämysperusteisen ruokapalvelun tuottamisessa henkilöstöresurssien määrä ja laatu ovat kriittisimmät tekijät, sillä elävän vuorovaikutuksen ja sen myötä syntyvän elämyksen voi taata ainoastaan innostunut ja asiansa osaava ihminen. Tähän on syytä paneutua huolella. Koska vieraanvaraisuuden kokemusten välittyminen on niin tärkeä asia myös asiakkaiden sitouttamisen ja suhteen jatkuvuuden kannalta, yrityksen olisi syytä nimittää henkilö vastaamaan tästä alueesta. Pienissä ravintola-alan yrityksissä yrittäjä on yleensä paikalla oleva isäntä tai emäntä ja on kaikkien tuntema keskeinen henkilö, joka luo paikan ilmapiirin omalla persoonallaan. Tällainen toimintakulttuuri on omiaan luonnostaan synnyttämään kotoisan ja rennon tunnelman, joka välittyy helposti

myös asiakkaisiin. Nämä ovat palvelun arvokkaita mutta näkymättömiä piirteitä, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Yritysten kannattaisi tehdä myös tavanomaista läheisempää yhteistyötä ohjelma-palveluyritysten kanssa lähtemällä kehittämään uusia, selkeästi teemoitettuja ja harmonisia palvelupaketteja. Luonteva lähtökohta kehittää ainutlaatuisuutta on hyödyntää paikallisen kulttuurin piirteitä. Seudun tarinaa voidaan toteuttaa esimerkiksi sisällyttämällä paikallisia raaka-aineita ja ruokalajeja ruokalistaan. Vies-tittämällä tarinoita eri tavoilla, voidaan löytää keinoja, joilla asiakasta yllätetään, ilahdutetaan ja palvelutilannetta spontaanisti elävöitetään.

Tunnelman luomisen merkitys

Teemoittamisella on helpointa kertoa johdonmukaisesti uskottava tarina, synnyttää emotioita ja luoda tunnelma. Teema ja tarina parantavat asioiden havaitsemista ja mieleen jäämistä. Asiat, jotka ovat aistiärsyksiä, mielenkiintoa ja keskustelua herättäviä, ovat useimmiten palvelumaisemassa olevia visuaalisia vihjeitä, esimerkiksi poikkeavan muotoisia, värisiä tai tyyllisiä esineitä, kuvia, ruokalistoja, esillepanoja. Tämä tuli selkeästi tutkimuksessa esiin, joten visuaalisia ja muita aistivihjeitä on syytä sisällyttää ruokaelämyspalvelujen ympäristöön. Niillä on selvästi aktivointipotentiaalia asiakkaiden suuntaan ja niitä arvostetaan. Ne myös vetoavat tehokkaasti asiakkaiden hedonistisiin tarpeisiin.

Prosessin ja teeman johtamisessa on tärkeintä hyvän tasapainon löytäminen kaikkien osatekijöiden välille yhtä lailla visuaalisesti kuin tyyllillisesti ja toiminnallisesti. Yhteensovittamisen taito, laadullisten ja tyyllillisten erojen hienovarainen ymmärtäminen, ovat juuri elämysruokapalvelujen tuottamisessa arvokasta osaamista. Asian tärkeys korostuu sen mukaan, mitä pidemmälle teeman esille tuomisessa halutaan edetä. Tasapainon löytäminen on etsimisen, arvioinnin ja kokeilemisen tulosta, ja tuossa työssä kiire voi helposti estää maaliin pääsemisen. Pitkälle kehitetyn ruokaelämystapahtuman toteuttaminen kysyy paljon aikaa. Konseptin kehittäminen vaatii toteuttajilta ammattitaitoa, luovuutta sekä huolellista paneutumista yksityiskohtien kehittämiseen.

Esimerkiksi hitaaseen ruokailuun perustuvassa konseptissa asiakaspalvelun henkilökohtaisuus, kokijaryhmän ja tilan pienuus ja intiimi kotoisa tunnelma näyttävät olevan selvästi asiakkaiden arvostamia vahvuustekijöitä. Perusteellinen paneutuminen ja vaivannäkö palvelutuotannon laadullisessa kehittämisessä ja henkilökohtaisessa palvelussa tulee huomatuksi ja saa asiakkaat kokemaan arvostusta. Elämysruokapalveluihin pitää sisällyttää myös jännitystä ja salaperäisyyttä jossa-kin määrin ja lisäksi vieraita on aktivoitava ja osallistettava. On kuitenkin mietit-

tävä huolella aktivoimisen tavat, ettei tilanne kehity liian jännittäväksi. Tutkimuksemme osoitti myös sen, kuinka tärkeää on tunnistaa hyvän maun rajat ja pyrkiä etukäteen eliminoimaan kaikenlaiset negatiiviset kokemukset palvelupolulta. Asiaa auttaa, jos aktiviteetteihin osallistuminen tehdään vapaaehtoiseksi.

Markkinoinnin merkitys

Jotta palvelun ainutlaatuiset piirteet saadaan erottumaan markkinoilla, on palveluvihjeiden ja markkinointiviestien oltava yhtenevät ja yksiselitteiset. Asiakkaan on pakettia ostaessaan kyettävä hahmottamaan selkeästi, mistä hän maksaa. Tutkimukssamme havaittiin selvästi puutteita oman markkinointiviestimme tiedollisessa sisällössä. Tästä voidaan johtopäätöksenä todeta, että kun tuodaan tarjolle normaalista ruokapalvelusta muodoltaan tai prosessiltaan poikkeavaa palvelukokonaisuutta, viestin selkeyteen ja informaation riittävyys on kiinnitettävä paljon huomiota. Suositellaan myös valittavaksi emotionaalinen teema, muoto ja mittakaava siten, että ne lähtökohtaisesti vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja ovat luontevasti sovitettavissa yrityksen identiteettiin, toimintatapoihin ja resursseihin.

Vahvan brändi-identiteetin luominen on tärkeä tavoite yrityksille ja keskeinen keino erottua markkinoilla kilpailijoista. Vaikka omissa koetapahtumissamme ei päästy vielä luomaan brändi-identiteettiä, pyrittiin kuitenkin yhdenmukaistamaan visuaalista identiteettiä ja merkistöä (Festina lentessä ja Andante festivossa). Markkinoinnillinen keinovalikoima on laaja ja yritysten on syytä panostaa tässäkin kokonaisuuden hyvään hallintaan, jotta mahdollisimman selkeä viesti välittyy markkinoille. Alla olevaan taulukkoon 37 on koottu yhteenveto ravintola-alan yritysten konkreettisista keinoista vaikuttaa kuluttajakokemuksiin. Taulukon rakentamisessa on käytetty apuna Schmittin teoriaa. Se kertoo palveluntuottajan käytettävissä olevat keinot monipuolisten asiakaskokemusten tuottamiseen ja tuo tarkasteluun markkinointinäkökulman. Suurinta osaa taulukossa mainituista keinoista hyödynnettiin kokonaan tai osittain myös omissa koetapahtumissamme. Kokonaan keinovalikoimasta on jätetty pois ainoastaan viitehenkilön käyttö, ainutlaatuisuutta korostavat nettisivut sekä brändiyhteisön kehittäminen.

Ruokaelämyspalveluliiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa on suuria haasteita erityisesti silloin kun käytössä on niukasti resursseja. Seuraavaan taulukkoon 38 on koottu FAMM-mallin erittelyn mukaisesti näitä haasteita ja annettu joitakin konkreettisia ehdotuksia niiden voittamiseksi.

Taulukko 37. Kuluttajakokemuksiin vaikuttamisen keinot Schmittin mukaan

Kokemusten tuottajat Schmittin mukaan	Keino, jolla ravintolassa voidaan vaikuttaa kuluttajakokemuksiin
Visuaalinen ja verbaalinen identiteetti ja merkistö	*Erottuva ja ainutlaatuisuutta ja brändi-identiteettiä korostava liikemerkki ja logo, vakiintunut värien käyttö, kuvat, kielenkäyttö, nimitys, mainossloganit ja -lahjat, ohjelmalehdit, yritysesitteet, tarinat ja ruokalistan visuaalinen ilme.
Vuorovaikutustavat	*Ainutlaatuisuutta korostava vieraan puhuttelutyyli ja vastaanottamisen ja hyvästelemisen tapa, palvelussa yksilöllisten toiveiden huomioiminen ja pitkälle viety huolenpito asiakkaasta, vieraiden osallistaminen ja aktivoiminen toimintaan, avoimuutta ja luottamusta korostava vuorovaikutustyyli, persoonallinen läksiäislahja vieraalle.
Ihmiset	*Viitehenkilö, joka edustaa parhaiten ainutlaatuista yritysidentiteettiä, esiintyy yrityksen nimissä mahdollisimman johdonmukaisesti ja kattavasti eri foorumeilla ja kohtaa myös asiakkaita kasvoista kasvoihin. Henkilö voi olla myös fiktiivinen hahmo. *Asiakkaiden vastaanottamisesta vastaava yksi henkilö. *Henkilökunnan rekrytoinnissa pyritään myös toteuttamaan strategisia linjauksia.
Nettisivut ja muu sähköinen media	*Ainutlaatuista yritysidentiteettiä korostavat nettisivut, joissa toistuu valittu visuaalinen ja verbaalinen linja. *Muu sähköinen viestintä myös valitun linjan mukaista visuaalisesti ja verbaalisesti. *Viestintäkanavien valinta visuaalisen ja verbaalisen linjan mukainen (sosiaalinen media mukaan luettuna).
Toimintaympäristöt	*Toimintaympäristön näkyvät elementit brändi-identiteettiä korostavia (rakennus, ulkotilat, värit, tuoksut, äänet, kalustus, sisustustyyli, kattaukset ja esineistö).
Brandiyhteisö	*Brändiyhteisönä toimivan kerhon tai klubin perustaminen: kokoontumiset erilaisissa tapahtumissa ja teemailloissa (esimerkiksi kokkaus- ja tasting-tapahtumat). *Netissä toimiminen *Oma pukeutumistyyli ja lifestyle, joka korostaa yrityksen brändi-identiteettiä.
Palvelun/tuotteen olemus	*Palvelun elementtien harmoninen yhteensovittaminen siten, että kokonaisuus muodostaa kaikilta osin ehjän palvelukokemuksen. *Ruoan raaka-aineiden, maun, ruokalajien, ruokalistan, ruokien esillepanon ja annosten visuaalisen ilmeen sointuminen brändi-identiteettiin.

Taulukko 38. Pieniresurssisten yritysten ruokaelämyspalvelun laadunjohtamisen erityishaasteet

FAMM-elementit	Ruokaelämyspalvelun laadun johtamisen haasteet yrityksissä	Ehdotukset niiden voittamiseksi
1) Tilat	Tilojen layoutin suunnitteluun ja uudelleenjärjestelyyn kuluu aikaa ja henkilöresursseja.	Tilojen muuntuvuutta voidaan parantaa kaluste- ja tekstiiliratkaisuilla, jotka nopeuttavat tilan ilmeen ja toiminnallisuuden uudistamista. Tilasta voidaan tehdä valmiiksi 2–3 toimivaa ja nopeasti sovellettavaa layout-ratkaisua (valmiita pöytäkarttoja).
2) Kohtaamiset	Erityisesti vieraiden vastaanottoon ja asiakkaiden hyvinvoinnista huolehtimiseen koko palvelun ajan pitää panostaa. Tarvitaan hovimestari tai ohjelmasta vastaava ”isäntä” tai ”emäntä”.	Vaatii henkilökunnan koulutusta ja uudenlaista palveluasennetta. Vaatii myös huomion kiinnittämistä asiaan rekrytointivaiheessa, jotta saadaan pysyvää, innostunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa.
3) Tarjottu tuotekonaisuus	Palvelukokonaisuuden ydintuote on kehitettävä elämyksellisemmäksi, mikä vaatii aikaa ja resursseja, joita varsinkin pk-yrityksissä on niukasti. Kehittäminen edellyttää myös ammattitaitoa ja luovuutta, jota voi olla vaikea saada esiin.	Vaatii keittiö- ja salihenkilökunnalta luovuutta ja intoa sitoutua uusien ruokalajien ja -listojen sekä palvelumuotojen kehittämiseen. Näihin asioihin on suunnattava lisäresursseja. Asian ratkaisemiseksi voidaan etsiä myös ulkopuolisia yhteistyökumppaneita (esimerkiksi ohjelman suorittajia).
4) Tunnelma	Tunnelman luomiseen on panostettava yksityiskohtaisesti ja huolellisesti, mikä vaatii aikaa ja resursseja.	Nopeasti muuntuvien lavastusratkaisujen kehittäminen ravintolasaliin (esimerkiksi nykyäikaisen valaistustekniikan ja liikuteltavien väliseinien avulla voidaan tehokkaasti muuntaa tilan tunnelmaa erilaiseksi; samoin rullattavat kalusteet ja tarroilla kiinnitetyt tekstiilit muuntuvat nopeasti).
5) Johtamisjärjestelmä	Uuden elämyskonseptin kehittämiseksi tarvitaan strategista johtamista ja suunnitelmallisia kehittämistoimia.	Vaatii johdon sitoutumista kehittämiseen, suunnitelmallisuuden lisäämistä ja yhteistyön lisäämistä työntekijäryhmien välillä. Vaatii uudenlaisen toimintakulttuurin systemaattista kehittämistä.

Tutkimuksen kantavana kysymyksenä on ollut: Minkälaisia haasteita ja ehtoja yritykselle voidaan kokonaisvaltaisuuden johtamisen nimissä asettaa kun pyritään kehittämään ruokapalvelua elämykselliseksi tapahtumaksi? Suurimmiksi haasteiksi näyttävät nousevan tapahtuman luovaan suunnitteluun (teeman ilmentäminen) ja palvelukokonaisuuden hallitsemiseen liittyvät kysymykset. Johtamisen näkökulmasta keskeisimpiä asioita ovat tapahtuman yksityiskohtien, aitouden ja vuorovaikutuksen hallinta, joita tapahtuman mittakaava, muoto ja emotionaalinen teema keskeisellä tavalla määrittävät. Näitä koskevat päätökset on lyötävä lukkoon ensin yleisemmällä tasolla, jotta suunnitteluprosessi pääsee etenemään kohti tilan, tuotteen, kohtaamisen ja tunnelman yksityiskohtia. Kysymys on viime kädessä pyrkimyksestä asiakkaan kokonaiskokemuksen ja tunnelman parempaan hallintaan.

Lähteet

- Aaltonen, J. (2003). Käsikirjoittajan työkalut. Audiovisuaalisen käsikirjoituksen tekijän opas. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Aaltonen A., Siltaloppi J. & Puhto J. (2011). *Asumisen palvelukonseptit – Palvelukonseptin kehittämisen prosessimalli*. Tiede + teknologia. Rakennustekniikan laitos. Espoo: Aalto-yliopisto.
- Aho, S. (2001). *Matkailuelämys prosessina: elämysten synnyn ja kehityksen vaiheet*. Teoksessa: Aho S., Honkanen A., Saarinen J.: *Matkailuelämykset tutkimuskohteina*. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 6. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Albas, D.C. & Albas, C.A. (1989). Meaning in Context: The Impact of Eye Contact and Perception of Threat on Proximity. *Journal of Social Psychology* 129: 4, 525-531.
- Andersson, T. D. & Mossberg, L. (2004). The dining experience: do restaurants satisfy customer needs? *Food Service Technology* 4:4, 171-177.
- Areni, C.S. (2003). Exploring managers' implicit theories of atmospheric music: comparing academic analysis to industry insight. *Journal of Services Marketing* 17, 161-185.
- Areni, C.S. & Kim, D. (1993). The Influence of background music on shopping behavior: classical versus top-forty music in a wine store. *Advances in consumer research* 20, 336-340.
- Arnould, E. J. & Price, L. L.(1993). Going to Extremes; Managing Service Encounters and Assessing Provides Performance. *Journal of Marketing* 59, 83-97.
- Arnould, E. J., Price, L. L. & Zinkhan G. (2002). *Consumers*. New York: McGraw-Hill.
- Aronoff, J., Woike, B.A. & Hyman, L.M. (1992). Which are the stimuli in facial displays of anger and happiness? Configurational bases of emotion recognition. *Journal of Personality and Social Psychology* 62: 6, 1050-1066.
- Arussy, L. (2002). *The Experience. How to wow your customers and create a passionate workplace*. San Francisco: CMP Books.
- Arussy, L. (2010). *Customer Experience Strategy. The complete guide from innovation to execution*. New York.
- Aune, L. (2002). The use on enchantment in wine and dining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14, 34-37.

- Auty, S. (1992). Consumer choice and segmentation in the restaurant industry. *The Service Industries Journal* 12: 3, 34-38.
- Back, K-J & Parks, S.C. (2003). A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective, and Conative Brand Loyalty and Customer Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 27, 4, 419-435.
- Bagozzi, R.P., Gopinath, M. & Nyer, P.U. (1999). The Role of Emotions in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27: 2, 184-206.
- Berry, L.L., Carbone, L.P., Haeckel, S.H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review* 43: 3, 85-89.
- Berry, L.L. & Clark, T. (1986). *Four Ways to make Services more tangible*. Business 36: 4, 53-55.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56, 57-71.
- Bitner, M. J. (1993). *Managing the evidence of service*. The service quality handbook. AMACOM Press.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54, 71-84.
- Bitran, G. & Pedrosa, L. (1998). A structured product development perspective for service operations. *European Management Journal* 16: 2, 169-189.
- Blake, C. E., Bisogni, C. A., Sobal, J., Devine, C. M. & Jastran, M. (2007). Classifying foods in contexts: how adults categorize foods for different eating settings. *Appetite* 49: 2, 500-510.
- Boswijk, A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2006). A new perspective on the experience economy - Meaningful experiences. In: *Articles on Experiences* 3. The European Centre for the Experience Economy.
- Bowen, J. T. & Morris, A. J. (1995). Menu design: Can menus sell. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7, 4-10.
- Brunner-Sperdin, A. & Peters, M. (2009). What Influences Guests' Emotions? The Case of High-quality Hotels. *International Journal of Tourism Research* 11, 171-183.
- Cagan, J., Vogel, M. & Craig, M. (2003). *Kehitä kärkituote ideasta innovaatioksi*. Helsinki: Talentum.
- Chung, B. & Hoffman, K. D. (1998). Critical Incidents. Service Failures that Matter Most. *Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quarterly* June, 66-71.

- Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: Education, Knowledge and Action Research*. London: Falmer Press.
- Carù, A. & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory* 3: 2, 267-286.
- Carù, A. & Cova, B. (2007). *Consuming Experience*. London: Routledge.
- Carù, A. & Cova, B. (2008). Small versus big Stories in framing Consumption Experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal* 11: 2, 166-176.
- Chitturi, R., Raghunathan, R. & Mahajan, V. (2008). Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing* 72, 48-63.
- Chung, B. & Hoffman, K. D. (1998). Critical Incidents. Service Failures that Matter Most. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June 1998, 66-71.
- Clark, L. P., Johnston, R. & Shulver, M. (2000). Exploiting the Service Concept for Service Design and Development. In: Fitzsimmons J. A. & Fitzsimmons M. J. (Eds.). *New Service Development; Creating Memorable Experiences* 71-91. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Clark, M. A. & Wood, R. C. (1998). Consumer Loyalty in the Restaurant Industry – a preliminary Exploration of the Issues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10: 4, 139-144.
- Cohen, E. (1996). A Phenomenology of Tourist Experiences. In: Apostolulos Y. (Ed.). *The Sociology of Tourism*. Routledge.
- Cooper, R. (1994). New Products: The Factors that drive Success. *International Marketing Review* 11: 1, 60-76.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety. Experiencing Flow in Work and Play*. 2nd edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow. Elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Tallinna: Rasalas Kustannus.
- Davenport, T.H. & Beck, J.C. (2002). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Cambridge. Harward Business Press.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I. & Alcott, P. (2008). *Food and Beverage Management* 4th Edition. Oxford: Butterworth Heineman.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: a Framework for diagnosing competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52: 2, 1-20.

- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22: 2, 99-113.
- Donovan, R. J. & Rossiter, J. R. (1982). Store Atmosphere: An environmental Psychology Approach. *Journal of Retailing* 58: 1, 34-57.
- Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcoolyn, G. & Nesdale, A. (1994). Store Atmosphere and purchasing Behavior. *Journal of Retailing* 70: 3, 283-294.
- Dubois, B. (2000). *Understanding the Consumer. A European Perspective*. Dorchester, Dorset: Prentice Hall.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1996). Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal* 16, 140-164.
- Edvardsson, B., Gustafsson A., Johnson M. D. & Sandén B. (2000). *New Service Development and Innovation in the new Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21: 10/11, 1105-1121.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fine, G. A. (1992). The Culture of Production: aesthetic Choices and Constraints in culinary Work. *American Journal of Sociology* 97, 1268-1294.
- Finkelstein, J. (1989). *Dining out: A Sociology of Modern Manners*. Cambridge: Polity Press.
- Fitzsimmons, G. M., Chartrand T. L. & Fitzsimmons, G. J. (2008). Automatic Effects on Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple makes you "Think Different". *Journal of Consumer Research* 35: June, 21-35.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2000). *New Service Development; Creating memorable Experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2004). *Service Management; Operations, strategy, information technology*. London: McGraw-Hill.
- Fynes, B. & Lally, A. M. (2008). Innovation in Services: From Service Concepts to Service Experiences. In: Bill Hefley & Wendy Murphy (Eds). *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century*. Carnegie Mellon University. 329-333.
- Galbreath, J. (2004). Which Resources matter most to firm Success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation* 25: 9, 979-987.

- Gelter, H. (2007). Towards an Understanding of Experience Production. In: Mika Kylänen (Ed.). *Articles on Experiences 4*. Rovaniemi: Lapland Center of Expertise for the Experience Industry. University of Lapland Press.
- Gentile C., Spiller N. & Noci G. (2007). How to sustain the Customer Experience. An Overview of Experience Components that co-create Value with the Customers. *European Management Journal* 25: 5, 395-410.
- Gilmore, J. H. & Pine, B. I. I. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership* 30, 4-11.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. A. & Rao, J. (2002). The Service Concept: the missing Link in Service Design Research. *Journal of Operations Management* 20, 121-134.
- Grace, D. & O'Cass, A. (2004). Examining Service Experiences and post-consumption Evaluations. *Journal of Services Marketing* 18: 6, 450-461.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research* 7: 1, 65-89.
- Grove, S. J. & Fisk, R. P. (1997). The Impact of other Customers on Service Experiences. *Journal of Retailing* 73: 1, 63-85.
- Grove, S. J., Fisk, R. P. & Bitner, M. J. (1992). Dramatizing the Service Experience: A managerial Approach. In: Swartz T.A., Brown S. & Bowen D. (Eds.). *Advances in Services Marketing and Management*. Greenwich CT: JAI Press Inc.
- Grunert, K. G. & Hildebrandt, L. (2004). Introduction. Success Factors, competitive Advantage and Competence Development. *Journal of Business Research* 57, 5, 459-46.
- Grönroos, C. (2011). Value Co-creation in Service Logic: A critical Analysis. *Marketing Theory* 11: 3, 279-301.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as Business Logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* Vol. 22: 1, 5-22.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science* 41: 2, 133-150.
- Gupta, S. & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical Nature of Experiences. In: Fitzsimmons J.A. & Fitzsimmons M.J. (Eds.). *New Service Development. Creating memorable Experiences*, 33-51. Thousand Oaks: Sage Publications.

Gustafsson I-B., Öström Å., Johansson J. & Mossberg L. (2006). The Five Aspects Meal model: a tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice* 17, 84-93.

Hall, M. C. (2012). Boosting food and tourism-related regional economic development. In: The OECD –Korea Workshop (Ed.) *Food and the Tourism Experience*. OECD Studies on Tourism, 52. OECD Publishing.

Hanefors M. & Mossberg L. (2006). In Search of an Extraordinary Meal Experience. In: Mika Kylänen (Ed.). *Articles on Experiences* 2,42-54. Rovaniemi: University of Lapland Press.

Hansen K. V. (2005). *Restaurant Meal Experiences from Customers' Perspectives: A grounded Theory Approach*. Örebro: Örebro Studies in Culinary Arts and Meal Science.

Hansen K. V., Jensen Ø. & Gustafsson I-B. (2005). The Meal Experiences of á la Carte Restaurant Customers. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 5: 2, 135-151.

Harris, K., Harris, R., Elliot, D. & Baron, S. (2011). A Theatrical Perspective on Service Performance Evaluation: The Customer-Critic Approach. *Journal of Marketing Management* 27: 5-6, 477-502.

Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E. Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol. 68: July-August, 148-156.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2007). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*, 78-93. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T. (2007). Tutkiva ote toimintaan. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* 15-. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen V. (2003). *Palveluntuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi. Kartoitus majoitus- ja ravitsemisalan yritysten kilpailukykytekijöistä*. Helsinki: Haaga Research Center.

Heikkinen V. (2004). Majoitus- ja ravitsemisala osana hyvinvointiteollisuuden pelitilaa. Teoksessa: Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus & Elämysinstituutti (toim.) *Articles on Experiences*, 46-49. Rovaniemi.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management* 21: 4, 531-548.

- Heskett J. L. (1987). Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review* 118-126.
- Hocutt, M. A., Bowers, M. R. & Donovan, D. T. (2006). The Art of Service Recovery: fact or fiction? *Journal of Service Marketing* 20: 3, 199-207.
- Hoffman, K.D., Kelley, S. W. & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing* vol. 9: 2, 49-61.
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the 'Sustainable Competitive Advantage' Concept: past, present and future. *Academy of Marketing Science Review* 4.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research* 9, 132-140.
- Holbrook, M. B., Lusch, R. & Vargo, S. (2006). ROSEPEKICECIVECI versus CCV. In: Lusch, R. F. & Vargo, S.L. (Eds.). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* 208-221. Armonk: Sharpe.
- Holbrook M. B., O'Shaughnessy, J. & Bell S. (1990). Actions and reactions in the Consumption Experience: The Complementary Roles of Reasons and Emotions in Consumer Behavior. In: *Research in Consumer Behavior* 4. Elizabeth C. Hirschman (Ed.). 131-163. Greenwich: Jai Press Inc.
- Holbrook, M. B. & Schindler, R.M. (2003). Nostalgic bonding: Exploring the Role of Nostalgia in the Consumption Experience. *Journal of Consumer Behaviour* 3: 2, 107-127.
- Holtttinen, T. (2014). Ruokaelämyksiä janotaan entistä enemmän. Ulkona syöminen yleistyy, mutta kicksejä ja uusia kokemuksia on ehdottomasti saatava. *Menu* 5, 25.
- Hui, M. K. & Bateson, J. E.G. (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research* 18: 2, 174-184.
- Hutchings J. B. (2003). *Expectations and the Food Industry. The Impact of Color and Appearance*. New York: Kluwer Academic. Plenum Publishers.
- Iglesis M. P. & Guillen, M. J. Y. (2004). Perceived Quality and Price: Their Impact on Satisfaction of Restaurant Customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16, 373-379.
- Jang, S., Liu, Y. & Namkung, Y. (2011). Effects of authentic Atmospherics in ethnic Restaurants: investigating Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23: 5, 662-680.

Jensen R. (1999). *Dream Society*. New York: McGraw - Hill Companies.

John J., Grove S. J. & Fisk R.P. (2006). Improvisation in Service Performances: Lessons from Jazz. *Managing Service Quality* 16: 3, 247-268.

Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V. & Chase, R. B. (2000). A critical Evaluation of the new Service Development Process. Integrating Service Innovation and Service Design. In: Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (Eds.). *New Service Development. Creating memorable Experiences*. 1-32.

June, L. P. & Smith, S. L. J. (1987). Service Attributes and situational Effects on Customer Preferences for Restaurant Dining. *Journal of Travel Research* 26: 2, 20-27.

Johnston R. & Clark G. (2001). *Service Operations Management*. England: Prentice Hall.

Kahneman D., Krueger A. B., Schkade D. A. & Stone A. A. (2004). *A Survey Method for characterizing daily Life Experience: The Day Reconstruction Method*.

Kalcheva, V. D. & Weitz, B. A. (2006). When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? *Journal of Marketing* 70: 1, 107-118.

Kamensky M. (2010). *Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kaplan S. (1987). Aesthetics, Affect and Cognition: Environmental Preference from an evolutionary Perspective. *Environment and Behavior* 19: 1, 3-32.

Katila, S. & Meriläinen, S. (2006). Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä:

toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa: Kristina Rolin & Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila & Elina Henttonen (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, 134-154. Helsinki: Gaudeamus.

Katsigris C. & Thomas C. (2009). *Design and Equipment for Restaurants and Foodservice. A Management View*. 3rd Ed. John Wiley & Sons, Inc.

Kelley, S.W., Hoffman, K.D. & Davis, M.A. (1993). A Typology of Retail Failures and Recoveries. *Journal of Retailing* 69, Winter, 429-452.

Kemmis, S. & Wilkinson, M. (1998). Participatory action research and the study of practice. In: B. Atweh, S. Kemmis, & P. Weeks (Eds.), *Action research in practice: Partnerships for social justice in education*, 21-36. London: Routledge.

Kim, J. H., Ritchie, J. B., & McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 51,12-25.

King, O. & Mager, B. (2009). Methods and Processes of Service Design. Touchpoint. *The Journal of Service Design* 1, 20-29.

King S. C., Meiselman H. L., Hottenstein A. W., Work T. M. & Cronk V. (2007). The Effects of contextual Variables on Food Acceptability: A Confirmatory Study. *Food Quality and Preference* 18, 58-65. USA.

King, S. C, Weber, A. J., Meiselman, H. L. & Liv, N. (2004). The Effect of Meal Situation, Social Interaction, physical Environment and Choice on Food Acceptability. *Food Quality and Preference* 15, 645-53.

Kinnunen R. (2001). *Creating and testing of service ideas and service production concepts*. Helsinki: Hanken School of Economics. Yliopistopaino.

Keronen T. (2014). *Tunnelmien johtaja*. Ekonomi. Ekonomien ammattilehti 3. Kesäkuu 2014.

Kivela J. (1994a). *Menu Planning*. Melbourne: Hospitality Press.

Kokko T. (1999). *Offering Development in the Restaurant Sector*. Department of Marketing and Corporate Geograpy. Helsinki. Swedish School of Economics and Business Administration. Komppula R. & Boxberg M. (2002). *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Edita.

Kotler P. (1973). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing* 49: 4, 48-64.

Krishna A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology* 22, 332-351.

Kuula A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Kwortnik R. J. & Ross W. T. (2007). The role of positive emotions in experiential decisions. *International Journal of Research in Marketing* 24, 324-335.

Laine T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.). 26-43. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lally A. M. & Fynes B. (2006). *Articulating service concept to enhance tourism experience design*. Annual Conference of the Irish Academy of Management, Competitive paper.

Lally A. M. & Fynes B. (2008). Innovation in Services: From Service Concept to Service Experiences. *Service Science, Management & Engineering (SSME)*.

La Salle, D. & Britton, T. A. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*. Boston: Harvard Business School Press.

Lashley, C., Morrison, A. & Randall, S. (2004). My most memorable Meal ever`. In: Sloan D. (Ed.). *Hospitality as an emotional Experience. Culinary Taste, Consumer Behaviour in the International Restaurant Sector*. 165-184. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.

Lemke F., Clark M. & Wilson H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 846-869.

Lemmink, J., & Mattsson, J., (1998). Warmth during non-productive retail encounters: the hidden side of productivity. *International Journal of Research in Marketing* 15: 5, 505-517.

Lindholm, A. (2007). *Toiminta, tutkimus ja toimintatutkimus Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä*. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. HAMK in opinnäytetyöjulkaisuja 15/2007. Hämeenlinna.

Lindman M.T. (2007). Remarks on the quality of the construction of business concepts. *European Business Review* 19: 3, 196-215.

Liu Y. (2009). The effects of dining atmospherics: An extended Mehrabian–Russell model. *International Journal of Hospitality Management* 28: 4, 494–503.

Lovelock C. H. & Wirtz J. (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lukka K. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: Rolin K., Kakkuri-Knuuttila M-L. & Henttonen E (toim.). *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus kirja Oy. Yliopistokustannus, University Press Finland Ltd., HYY Yhtymä.

Luomala, H. (2003). Understanding how retail Environments are perceived: A Conceptualization and a pilot Study. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 13: 3, 279-300.

Lynch, P. (2005). Sociological Impressionism in a Hospitality Context. *Annals of Tourism Research* 32, 527-548.

Mager, B. (2009). Service Design as an emerging Field. In: Miettinen S. & Koivisto M. (Eds.) *Designing Services with innovative Methods*. 28-42. Keuruu: Kuopio Academy of Design.

Mager, B. (2004). *Service design: A review*. Köln International School of Design. Service Design Network. Köln.

Maher, P. T. (2005). The Nature of the Sea: A Framework for exploring Visitor Experiences in the Ross Sea Region, Antarctica. In: Mika Kylänen (Ed.) *Articles on Experiences* 2, 54-79. Rovaniemi: Lapland Centre for Expertise for the Experience Industry.

Maier, A., Chabanet, C., Schaal, B., Leathwood, P. & Issanchou, S. (2007). Food-related sensory experience from birth through weaning: Contrasted patterns in two nearby European regions. *Appetite* 8: 2, 69-85.

Maslow, A. (1962). Lessons from the Peak-Experiences. *Journal of Humanistic Psychology* 2 (1), 9-18.

Mattila, A. S. (2001). Emotional bonding and restaurant loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42 (6 SU), 73-79.

Mattila, A. S. & Wirtz, J. (2001). Congruency of Scent and Music as a Driver of in-store Evaluations and Behavior. *Journal of Retailing* 77, 273-289.

McColl-Kennedy, J. R. & White, T. (1997). Service Provider Training Programs at odds with Customer Requirements in five Star Hotels. *Journal of Services Marketing* 11: 4, 249-264.

Mehrabian, A. & Russel, J. A. (1974b). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge: MIT Press.

Meiselman, H. L. (2003). A three factor approach to understanding food quality: The product, the person and the environment. *Culinary Arts and Sciences IV - ICCAS 03*. Sverige: Grythyttan.

Meiselman, H. L. (2000). *Dimensions of the Meal: the Science, Culture, Business and Art of Eating*. Gaithersburg: Aspen Publishers.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review* February, 117-126.

Miettinen, S. (2009). Service Designers Methods. In: Miettinen, S. & Koivisto, M. (Eds.) *Designing Services with innovative Methods*. 60-77. Keuruu: Kuopio Academy of Design.

Milliman, R. E. (1986). The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons. *Journal of Consumer Research* 13, 286-289.

Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research. A Cultural Approach*. London: Sage.

Morgan, M., Watson, P. & Hemmington, N. (2008). Drama in the dining room: theatrical perspectives on the food service encounter. *Journal of Foodservice* 19, 111-118.

- Moritz, S.(2005). *Service design: Practical Access to an evolving Field*. KISD.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.
- Namkung, Y. & Jang, S. C. (2007). Does Food Quality Really Matter in Restaurants? Its Impact On Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31: 3, 387-409.
- Norling, P., Edvardsson, B. & Gummesson, E. (1992). *Tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion*. Research Report 92, 5. Service Research Center. Karlstad: University of Karlstad.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing interactive Strategy. *Harvard Business Review* July-August, 65-77.
- Oh H., Fiore AM. & Jeoung M. (2007) Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research* 46: Nov., 119-132.
- Oliver, R. (1999). Value as excellence in the consumption experience. In: M. Holbrook (Ed.) *Consumer value: A framework for analysis and reseaech* 43-62. London: Routledge.
- Oliver, R.L., Rust, R. & Varki, S. (1997). Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insight. *Journal of Retailing* 73: 3, 311-336.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Haluk, D. & Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research* 13: 1, 4–36.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64: 1, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review* 32: 3, 39-48.
- Parker, C. & Ward, P. (2000). An analysis of Role Adoptions and Scripts during Customer-to-Customer Encounters. *European Journal of Marketing* 34: ¾, 341-358.

- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of the Marketing Science* 36, 83-96.
- Pegler, M. M. (1999). *Entertainment Dining*. Watson-Guptill Publishers. Hong Kong.
- Pine, B. J. II & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Ramasvamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating unique Value with Customers*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Price, Linda L., Arnould, Eric J. & Deibler, Sheila L. (1995). Consumers emotional Responses to Service Encounters. The Influence of the Service Provider. *International Journal of Service Industry Management* 6: 3, 33-63.
- Puccinelli N. M., Goodstein R. C., Grewal D., Price R., Raghubir P. & Stewart D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing* 85: 1, 15-30.
- Robson, S. & Foster, A. (1989). *Qualitative Research in Action*. 131. Great Britain. Edward Arnold. A Division of Hodder & Stoughton.
- Rozin, P., & Markwith, M. (1991). Cross domain variety seeking in food choice. *Appetite*, 16, 57-59.
- Ryu, K., Lee, H-R. & Kim, W. G. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24: 2, 200-233.
- Ryu, K. & Han, H. (2010). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 34: 3, 310-329.
- Ryu, K. & Han, H. (2011). New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience? *International Journal of Hospitality Management* 30: 3, 599-611.
- Ryu, K. & Jang, S. (2007). The Effect of Environmental Perceptions on Behavioral Intentions Through Emotions: The Case of Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31: 1, 56-72.

- Ryu, K. & Jang, S. (2008). Influence of Restaurants' physical Environments on Emotion and behavioral Intention. *The Service Industries Journal* 28: 8, 1151-1165.
- Sammallahti, T. (2009). *Konseptisuunnittelun supersankari*. Helsinki: Books of Demand GmbH.
- Scheuing, E.E. & Johnson, E.M. (1989). A proposed Model for New Service Development. *Journal of Services Marketing* 2: 3, 25-34.
- Schau, H. Jenssen, S. & Dellande, M. C. G. (2007). The Impact of Code Switching on Service Encounters. *Journal of Retailing* 83: 1, 65-78.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing. How to get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to your Company and Brands*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management. A revolutionary Approach to connecting with your Customers*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Servicedesign. TV. (2007). *Kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä*. Helsinki: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Seymour, D. (2004). The social Construction of Taste. In: Sloan D. (Ed.). *Culinary Taste. Consumer Behaviour in the international Restaurant Sector* .1-22. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*. London: Prentice-Hall.
- Shostack, L. (1977). Breaking free from Product Marketing. *Journal of Marketing* 1977, 73-80.
- Shostack, L. (1984a). Service Design in the Operating Environment. In: W.R. George & C. E. Marshall (Eds.). *Developing New Services* 27-43. Chicago: American Marketing Association.
- Shostack, L. (1984b). Designing Services that Deliver. *Harvard Business Review* 1, 133-139.
- Siehl, C., Bowen, D. E. & Pearson, C. M. (1992). Service Encounters as Rites of Integration: An Information processing Model. *Organization Science* 3, 537-555.
- Solomon, M. R. (1996). *Consumer Behavior* (third edition). New Jersey: Prentice Hall International Editions.

- Spangenberg, E. R., Crowley, A. E. & Henderson, P. W. (1996). Improving the Store Environment. Do olfactory Cues affect Evaluations and Behaviors? *Journal of Marketing* 60, 67-80.
- Spence, C., Puccinelli, N. M., Grewal, D. & Roggeveen, L. (2014) Store Atmospherics: A Multisensory Perspective. *Psychology and Marketing* 31: 7, 472-488.
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2002). Innovation Strategies and Technology for Experience-based Tourism. *Tourism Management* 24, 35-43.
- Steptoe, A., Pollard, T. M. & Wardle, J. (1995). Development of a Measure of the Motives Underlying the Selection of Food: the Food Choice Questionnaire. *Appetite* 25, 267-284.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stuart, I. F. & Tax, S. S. (2004). Toward an integrative Approach to designing Service Experiences. Lessons learned from the Theatre. *Journal of Operations Management* 22, 609-627.
- Sullivan, M. (2002). The Impact of Pitch, Volume and Tempo on the atmospheric Effects of Music. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30: 6, 323 – 330.
- Sundbo, J. (1998). *The Organisation of Innovation in Services*. Roskilde, Denmark: Roskilde University Press.
- Tarssanen, S. & Kylänen, M. (2006). A Theoretical Model for Producing Experiences - A Touristic Perspective. In: Mika Kylänen (Ed.) *Articles on Experiences* 2. Rovaniemi: University of Lapland Press.
- Tax, S.S. & Stuart, F.I. (1997). Designing and Implementing New Services: The Challenge of integrating new Service Systems. *Journal of Retailing* 73, 105-134.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research*. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences. Thousand Oaks: Sage.
- Tombs, A. & McColl-Kennedy, J.R. (2003). Social-Servicescape conceptual Model. *Marketing Theory Articles* 3: 4, 447-475. Sage.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vallo, H., & Häyrynen, E. (2003). *Tapahtuma on tilaisuus: opas onnistuneen tapahtuman järjestämiseen*. Tietosanoma.

- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience*. Human Science for an Action Sensitive Pedagogy. New York: State University of New York Press. Albany.
- Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. (2003). *Services Management: An Integrated Approach*. 2nd Edition. England: Prentice Hall.
- Warde, A., Martens, L. (2000). *Eating out: Social differentiation, consumption and pleasure*. Cambridge: University Press.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b). "Service dominant Logic: Continuing the Evolution". *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68: 1, 117.
- Veenhoven, R. (2003). Hedonism and Happiness. *Journal of Happiness Studies* 4, 437-457.
- Verhoef, P., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* 85, 31-41
- Wakefield, K. L. & Blodgett J. G. (1994). The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing* 8: 3, 66-76.
- Wakefield, K. L. & Blodgett, J. G. (1996). The Effect of the Servicescape on Customers' behavioral Intentions in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing* 10: 6, 45-61.
- Wall, E. A. & Berry, L. L. (2007). The Combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Customer Perception of Restaurant Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48: 1, 59-69.
- Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. (2010). Drivers of Customers' Service Experience: a Study in the Restaurant Industry. *Managing Service Quality* 20: 3, 236-258.
- Wilhelmsson, M. & Edvardsson, B. (1994). *Utveckling av nya tjänster*. Karlstad: Centrum för tjänsteforskning CTF. Högskolan i Karlstad. Forskningsrapport 94:18.
- Williams, A. (2002). *Understanding the Hospitality Consumer*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- Wood, R. C. (2000). How important is the Meal Experience? Choices, Menus and Dining Environments. In: Wood R.C. (Ed.) *Strategic Questions in Food and Beverage Management*. 28-47. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Voss, C., Roth, A. V. & Chase, R. B. (2008). Experience, service operations strategy, and service as destinations: foundations and exploratory investigation. *Production and Operations Management* 17, 247-266.

Yalch, R.F. & Spangenberg, E. R. (1993). Using Store Music for Retail Zoning: A Field Experiment. *Advances in Consumer Research* 20: 1, 632-636

Yalch, R. F. & Spangenberg, E. R. (2000). The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times. *Journal of Business Research* 49: 2, 139-147.

Zeithaml, V. A., & Bitner M. J. (2000). *Services Marketing* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill. Inc.

Zellner, D.A., Loss, C.R., Zearfoss, J. & Remolina, S. (2014) It tastes as good as it looks! The Effect of Food Presentation on Liking for the Flavor of Food. *Appetite* 77C, 31-35. USA.

Yin, R. K. (1983). *Case Study Research; Design and Methods*. Applied Social Research

Methods Series 5, 2nd ed. California: Sage Publications.

Elektroniset artikkelit ja dokumentit

Kakkori, L. (2009). *Hermeneutiikka ja fenomenologia: hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen sisäisestä problematiikasta*. Academia.edu. [Luettu 24.02.2014]. Saatavissa: http://www.academia.edu/3184453/Hermeneutiikka_ja_fenomenologia_hermeneuttis-fenomenologisen_tutkimusotteen_sisaisesta_problematiikasta.

Kylkilahti, E., Kuismin, A. & Autio, M. (2013). *Roolipeliä palveluun. Juonen kehittelyä ja liukuvia rooleja kuluttajien palvelutarinoissa*. Kulutustutkimus. Nyt 1-2. ISSN 1797 -1985 (Verkkolehti).

LEO, Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. *Elämysten tuottamisen taustaa*. [Verkkootikelli] [siteerattu 6.3.2007]. Saatavissa: <http://www.elamystuotanto.org/?deptid=21853#elamys>

Linturi, H. (2003). *Toimintatutkimus*. [Verkkodokumentti]/NexusDelfix. [Viitattu 05.04.2013] Saatavissa: http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C=61566&C:selles=61566.

Elektroniset kirjat

Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. [Verkkojulkaisu] Teoksessa: Hanna Vilkkä (toim.). Hämeenlinna. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä, 2011. [Viitattu 14.01.2014] Saatavissa: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf.

Raporttisarjat

Taskinen, T. (2007). *Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit*. A. Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports 22. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Mikkeli.

Elinkeinoelämän valtuuskunta. 2010. *EVA-raportti. Palveluiden Suomi 2010*. [Verkkojulkaisu] Saatavissa: <http://www.eva.fi/julkaisut/eva-raportti-palveluiden-suomi/290>

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2013. [Verkkodokumentti] Saatavissa: <https://www.oivahymy.fi/portal/fi/>

Toimialaraportti. *Ravitsemistoiminnan toimialaraportti 12/2007*. Harju-Autti, A. (2007).

KTM: n ja Te-keskusten julkaisu. Saatavissa: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/index.phtml> (2007).

Tilastotiedot

HORECA-rekisteri 2011. Marko Perälähti/Vilja Kumpusalo-Sanna. Taloustutkimus Oy (2012). [Viitattu: 24.11.2012] Saatavissa:

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/toimialakohtaiset_tutkimukset/elintarvikealan-ja-pt-kaupan-tut/valmiita_elintarvikealan_ja_pt-k/horeca-rekisteri/

MaRa-alan suhdanneraportti 1/12. (2011). *Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRary*. [Viitattu: 24.11.2012]. Saatavissa: <http://www.mara.fi/tilastoja-ja-tutkimuksia/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): *Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto 20* [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-5344. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 27.4.2014]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/til/matipa/index.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT): *Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto 2012* [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-5344. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 27.4.2014]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/matipa/index.html>

Euroopan komissio 2006. *Pk-yritysten uusi määritelmä; Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli*. Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut. [Viitattu: 24.11.2012]. Saatavissa:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Liitteet

Liite 1. Festina lenten asiakastyytyväisyys kyselylomake

Festina Lente vastasi odotuksiani
 Kyllä ☐ Ei ☐

Tulen asioimaan tapahtumassa uudestaan
 Kyllä ☐ Ei ☐

Käyttäisittekö palvelua, jos ravintola olisi avoimena
 muulloinkin?
 Kyllä ☐ Ei ☐

Vapaa sana
 Kehitysideat, parannuskohteet, kaikki risut ja ruusut.

Kiitos palautteesta!

Restonomiopiskelijat:
 KIRS08 ja KIRS09 - ryhmät


Seinäjoen ammattikorkeakoulu
 SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Festina Lente
 asiakastyytyväisyyskysely



Sukupuoli ☐ nainen ☐ mies

Mistä saitte tietoa Festina Lente – tapahtumasta?

Oletteko osallistuneet aikaisemmin Festina Lenteen?

☐ en kertaakaan ☐ olen, montako kertaa? _____

Ruoka

valitkaa mielestänne oikea vaihtoehto laittamalla rasti ruutuun.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Alkuruoat olivat maukkaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pääruoka oli maukasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juomat sopivat ruokiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ateriakokonaisuus oli mielestäni laadukas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinnan ja laadun suhde oli mielestäni hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruoat ja ohjelma sopivat hyvin yhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palvelu

Valitkaa mielestänne oikea väittämä laittamalla rasti ruutuun.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Asiakaspalvelu oli sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelu oli kohtelias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelu oli ammattitaitoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Tila</u>	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Kiitettävästi	
Tilan sisustus oli toteutettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisustus toi kokonaisuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnelma lisäsi ruokailun elämyksellisyyttä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Ohjelma</u>	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Kiitettävästi	
Musiikki sopi iltaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjelma oli viihdyttävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjelma oli informaava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 2. Tarjoilu-/toimintasuunnitelma Andante festivo

TARJOILU-/TOIMINTASUUNNITELMA

Liite 2

Kello	Tapahtuma	Työtehtävät	Tarjoilijat
	Kattaus	Jäiden ja veden kaato valmiiksi	Pitkä-Jussi ja restonomit
19:00 – 19:35	Vastaanotto	- Viivi ilmoittaa baarimikolle 10 min ennen alkua että nostaa kuohuviinit esiin ja tarjoilijat käärivät ne valkoisiin liinoinhin - Samalla baarimikko saa alkaa varaamaan alkuruokajuomia tarjoilijoille valmiiksi tiskille + punaviinit hengittämään!	Pitkä-Jussi henkilökunta
19:00 – 19:35	Narikka		Pitkä-Jussi henkilökunta
19:00 – 19:35	Pöytiin ohjaus	Hovimestari toivottaa tervetulleeksi iltaan, ottaa vastaan pöytävaraajan nimen ja pyytää pöydän tarjoilijan asiakkaiden luo - Kun kaikki asiakkaat ovat paikoillaan Viivi antaa merkin valomiehelle!	- Jokaisen pöydän oma tarjoilija tai toinen oman alueen tarjoilija vie asiakkaat - Tarjoilijat käyvät kirjaamassa omien pöytiensä ERV: asiakkaan istumapaikan ja koko seurueen juomapaketin yhteiseen pöytäkarttaan!
19:00 – 19:35	Alkujuoma ja alkuruokajuomien tarjoilu	Viivi ilmoittaa baarimikolle ennen illan varsinaista alkua, että alkaa nostella valmiiksi alkuruokajuomia tarjolle	- Pitkä-Jussi ja restonomiopiskelija tarjoilijat - Asiakkailta kysytään juomapaketti ja erityisruokavaliot ja alkuruokajuomat kaadellaan samalla kun toisia odotetaan (Kaikille kaadetaan alkuruokajuomat valmiiksi ennen esitystä!)
19:35 – 19:47	Esitys (I – kohtaus 8min + II – kohtaus 2min) + Sannan spiiikkaus 2min. (Käy istumaan kun valmis!)	- Keittiölle merkki, että saa alkaa nostaa alkuruokia (10 min ennen kun tarjoillaan eli heti kun esitys alkaa ja alkuruokajuomien tarjoilu on päättynyt!) - Ensimmäisen ryhmän tarjoilijat menevät asemiinsa	- Sanna toivottaa yleisölle: Hyvää ruokahalua!

		keittiölle ja odottavat Viivin merkkiä koska saa lähteä viemään ensimmäiset alkuruoat - Muut tarjoilijat ovat valmiudessa omia alkuruokiaan varten baarissa ja lähtevät noutamaan annoksia oikeassa järjestyksessä saadessaan merkin Viiviltä (Ryhmissä)	
19:47 – 20:00	Alkuruoat 1 pöytään	Ruoan tarjoilu aloitetaan. Muistakaa erityisruokavaliot!	Liite 1
19:55- 20:10	Asiakkaat syövät ja alkuruokalautanen ja alkuruoka ruokailuvälineet kerätään pois	- Pöytävastaava katsoo onko asiakkaat valmiit ja vie astiat pois (<i>Viereisten pöytien tarjoilijat auttavat toisiaan hienovaraisesti!</i>) - Viivi vie keittiöön viestin, että saa alkaa annostella alkuruoka 2, kun toiseksi viimeiset astiat on kuljetettu pois! (10 min ennen kun tarjoillaan, eli heti astioiden keräyksen jälkeen!)	
20:10 – 20:17	Esitys (III –kohtaus 4min) + Sannan spükkaus 2 min (Käy istumaan kun on valmis!)	- Ensimmäisen ryhmän tarjoilijat menevät asemiinsa keittiölle ja odottavat Viivin merkkiä koska saa lähteä viemään toiset alkuruoat - Muut tarjoilijat ovat valmiudessa omia alkuruokiaan varten baarissa ja lähtevät noutamaan annoksia oikeassa järjestyksessä saadessaan merkin Viiviltä (Ryhmissä)	
20:17 – 20:30	Alkuruoka 2	Ruoan tarjoilu aloitetaan. Muistakaa erityisruokavaliot	Liite 1
20:25 – 20:40	Asiakkaat syövät ja alkuruoka 2 lautaset ja alkuruokavälineet kerätään pois	- Pöytävastaava katsoo onko asiakkaat valmiit ja vie astiat pois (<i>Viereisten pöytien tarjoilijat auttavat toisiaan hienovaraisesti!</i>) - Viivi vie keittiöön viestin, että saa alkaa asettelemaan väliruokaa, kun viimeiset astiat on kuljetettu pois! (10 min ennen kun tarjoillaan eli heti astioiden keräyksen jälkeen!)	

20:40 – 20:50	Esitys (IV –kohtaus 7min) + Sannan spüikkaus 2min (Käy istumaan kun on valmis!)	- Ensimmäisen ryhmän tarjoilijat menevät asemiinsa keittiölle ja odottavat Viivin merkkiä koska saa lähteä viemään väljuumaa - Muut tarjoilijat ovat valmiudessa omia väljuumiaan varten baarissa	
20:50 – 21:00	Väljuuma	Ruoan tarjoilu aloitetaan. Muistakaa erityisruokavaliot	Liite 1
21:00- 21:10	Asiakkaat syövät ja väljuomalasi, lautanen ja alkuruokalasi kerätään pois	- Pöytävastaava katsoo onko asiakkaat valmiit ja vie astiat pois (Viereisten pöytien tarjoilijat auttavat toisiaan hienovaraisesti!)	
21:10 – 21:18	Esitys (V-kohtaus 5min) + Sannan spüikkaus 2min (Käy istumaan kun on valmis!)	- Viivi vie esityksen aikana baarimikolle viestin, että alkaa nostamaan valmiiksi pääruoka juomia tarjoilijoille! Tarjoilu esityksen jälkeen!	
21:18 – 21:30	Viini/olut-tarjoilu	- Viivi vie keittiöön viestin, että saa alkaa nostaa pääruokia, kun esitys loppuu ja viinejä ja oluita aletaan kaatelemaan (10 min ennen kun tarjoillaan eli heti viinien tarjoilun aloituksesta!) - Ensimmäisen ryhmän tarjoilijat menevät asemiinsa keittiölle viinien tarjoilun jälkeen ja odottavat Viivin merkkiä koska saa lähteä viemään pääruokia - Muut tarjoilijat ovat valmiudessa omia pääruokiaan varten baarissa ja lähtevät noutamaan annoksia oikeassa järjestyksessä saadessaan merkin Viiviltä (Ryhmissä)	- Ensin kaataa ryhmä 1, sitten kaksi, kolme ja viimeisenä neljä (Mikäli pulloista on vajautta!) - Tarjoilijat auttavat toisiaan!
21:30 – 21:40	Pääruoka tarjoillaan	Ruoan tarjoilu aloitetaan. Muistakaa erityisruokavaliot	Liite 1 + (Saija vie pöytään 31 1 x VL pääruoan Mikko Kamilalle, NYT!)
21:40 – 21:50	Asiakkaat syövät ja pääruoka-astiat, ruokailuvälineet ja mahdollisesti myös punaviinilasi kerätään pois	- Viivi vie baarimikolle viestiä, että saa laittaa teeveden hautumaan ja kahvin keittymään	

21:50 – 21:57	Esitys (Kohtaus VI 5min) + Sannan spiikkaus 2min (Käy istumaan kun on valmis!)	<ul style="list-style-type: none"> - Viivi vie esityksen aikana baarimikolle viestin, että alkaa nostamaan valmiiksi jälkiruoka juomia tarjoilijoille! Tarjoilu esityksen jälkeen! - Samalla saa nostaa kahvi/teekuppi prikat valmiiksi esiin + kermakot ja sokerikot + mahd. teepussit! 	
21:57 – 22:15	Viinintarjoilu	<ul style="list-style-type: none"> - Viivi vie keittiöön viestin, että saa alkaa nostaa jälkiruokia, kun esitys loppuu ja viinejä ja oluita aletaan kaatelemaan (10 min ennen kun tarjoillaan eli 5 min. viinien kaatelu aloittamisen jälkeen!) Samalla kysytään saisiko olla kahvia/teetä? - Ensimmäisen ryhmän tarjoilijat menevät asemiinsa keittiölle viinien tarjoilun jälkeen ja odottavat Viivin merkkiä koska saa lähteä viemään jälkiruokia - Muut tarjoilijat ovat valmiudessa omia jälkiruokiaan varten baarissa ja lähtevät noutamaan annoksia oikeassa järjestyksessä saadessaan merkin Viiviltä (Ryhmässä) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jokaisen pöydän oma tarjoilija kaatelee jälkiruokaviinin/oluen omalle pöytäseurueelleen - Ensin kaataa ryhmä yksi, sitten kaksi, kolme ja viimeisenä neljä (Mikäli pulloista on vajautta!) - Tarjoilijat auttavat toisiaan! - Samalla tehdään lisämyynti Amaretolla & konjakilla!
22:15 – 22:25	Jälkiruoka tarjoillaan	<ul style="list-style-type: none"> - Viivi vie keittiöön viestin että kaikki ruoat on viety onnistuneesti ja että pian on aika esittäytymisen/ saa alkaa siivoamaan keittiöllä - Tarjoilijat ryhmittäin toisiaan auttaen vievät ensin kahvikupit, toinen kaatelee perässä juoman ja kolmas tuo kermakot ja sokerikot 	Liite 1
22:25 – 22:30	Tuottajien esittely	Lavalle saapuu Sannan kutsumana ensin: näyttelijät, sitten tarjoilijat ja lopuksi keittiönväki	
22:30 – 22:45 →	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaat syövät ja pöydät tyhjennetään - Asiakkaille tuodaan pöytään lasku ja se maksetaan suoraan pöytään, samalla jaetaan kiitoslahjat kaikille osallistujille! 		

Liite 4. Kuvia Andante festivosta

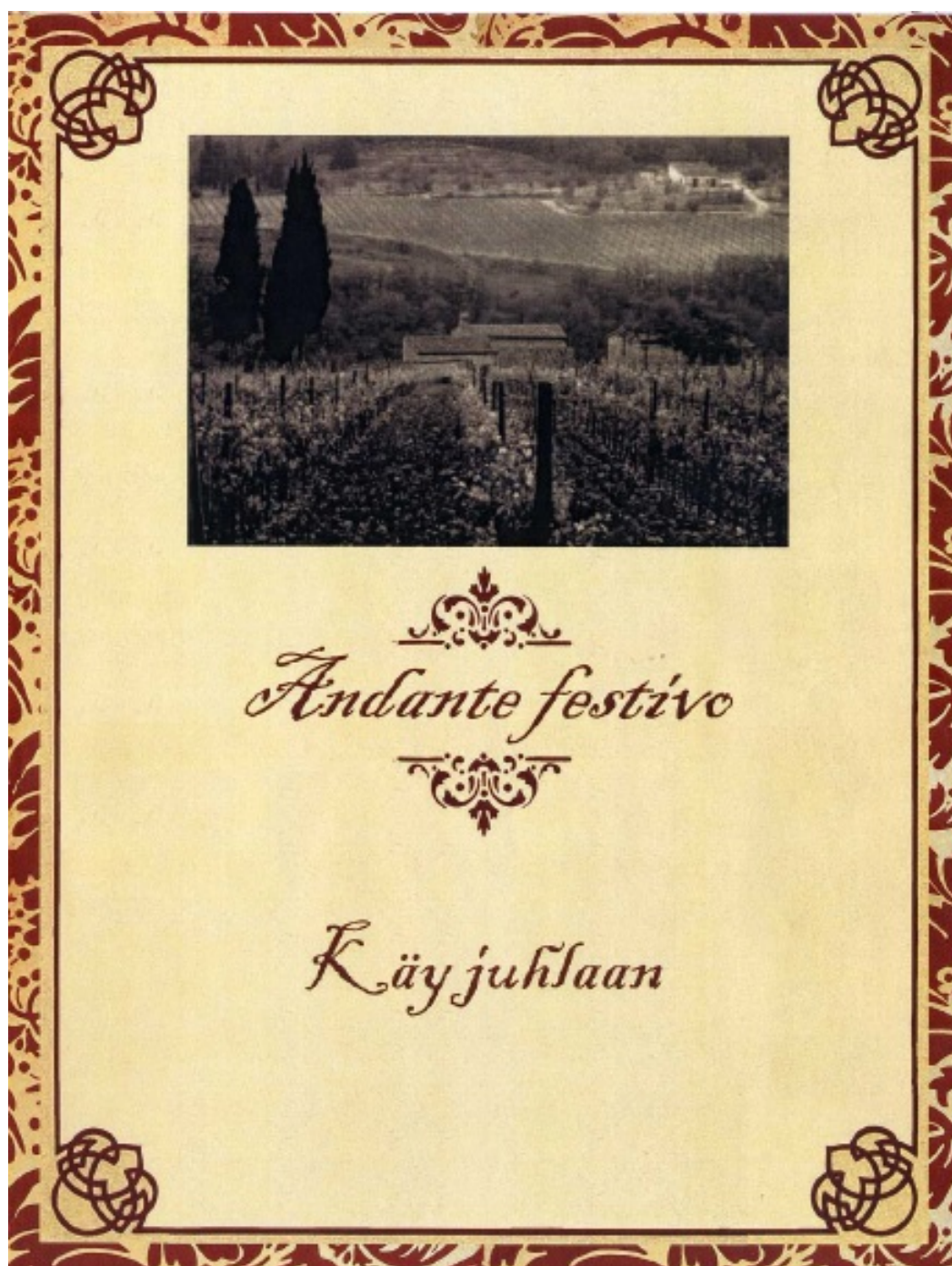


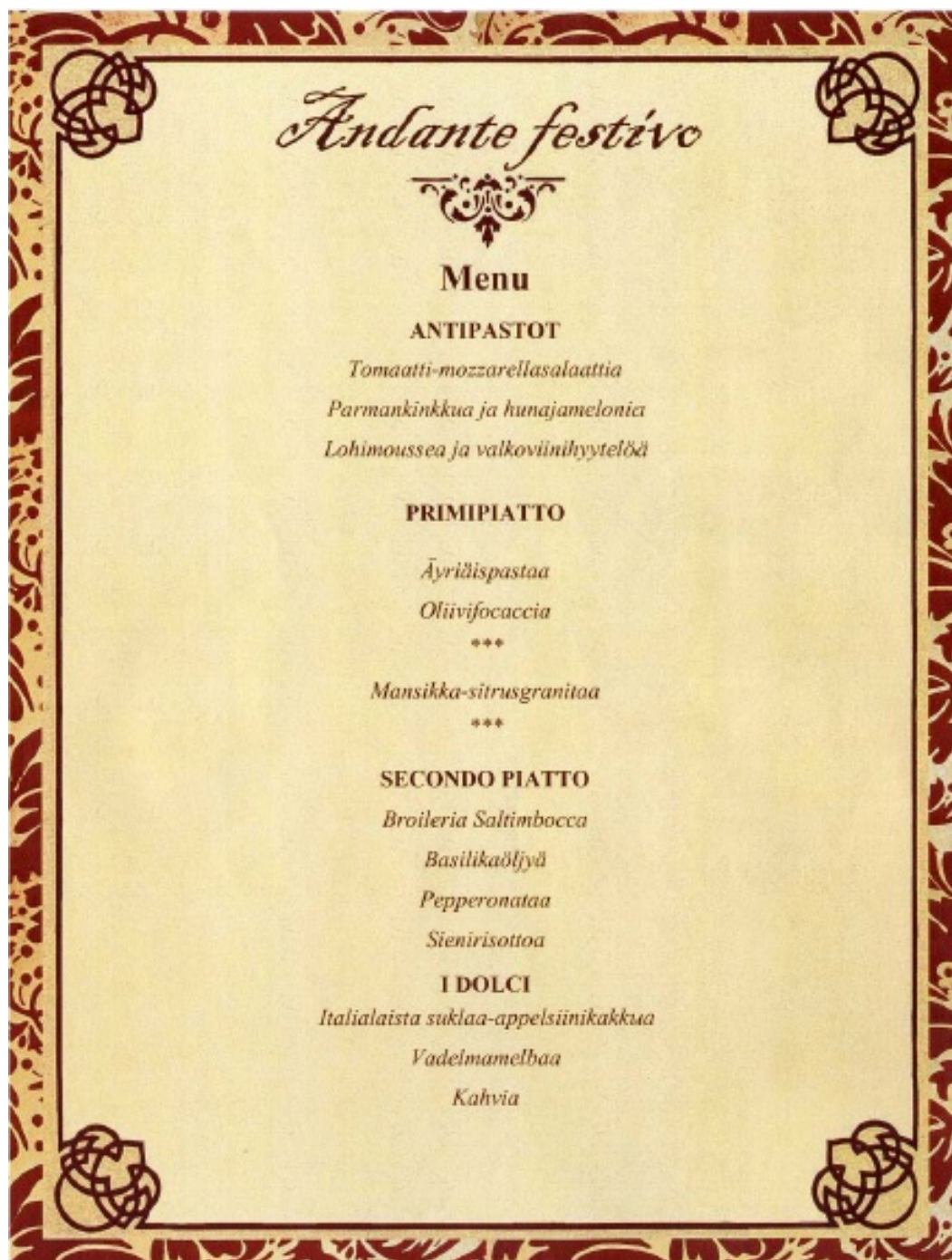
Pitkä-Jussin sali valmiina vastaanottamaan vieraat



Giorgio Grande- näytelmän loppukohtaus meneillään

Liite 5. Andante Festivon ruokalista





Liite 6. Andante festivon kohtaamisten muotoiluratkaisut ja niiden tavoitellut kokemusvaikutukset

Kontaktipisteet	Asiakkaan saama etu	Tavoiteltu kokemusvaikutus
Tervehtiminen ovella italian-kielellä (<u>portieeri</u>)	Orientoi teemaan, kohottaa asiakkaan arvostusta	Yllättää, saa arvostusta, nostaa odotuksia
Vastaanottoseremonia pöytäseuruekohtaisesti (<u>hovimestari</u>)	Kohottaa asiakkaan arvostusta, lisää yksilöllisyyttä ja tuo selkeyttä sekä vapauttaa jännityksestä	Yllättää, saa arvostusta, kohottaa tunnelmaa ja rentouttaa
<u>Tarjoilija</u> ohjaa pöytään ja toivottaa tervetulleeksi ja toivottaa viihtyisää iltaa, tarjoilee alkudrinkin, näkymä saliin avautuu asiakkaalle	Tuo juhlallisen ilmapiirin, kohottaa asiakkaan arvostusta ja luo huolenpidon ilmapiirin	Yllättää, nostaa tunnelmaa, rentouttaa, lisää turvallisuuden tunnetta, tuottaa esteettisen kokemuksen
<u>Tarjoilija</u> kertoo menupaketin sisällön ja kertoo illan toimintamallista	Orientoi asiakkaita tuleviin tapahtumiin, tuo tietoa ja selkeyttä	Rentouttaa ja vapauttaa jännityksestä ja lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta
Pianonsoitto ja lauluesitykset ennen draaman kohtauksia	Luo italialaista tunnelmaa, tarjoaa viihdettä ja kohottaa tunnelmaa, tarjoaa keskustelunaiheen	Yllättää, aktivoi, viihdyttää, ilahduttaa, herättää nostalgisia muistoja ja tunteita
Juonnot draaman kohtausten jälkeen	Antaa tietopaketin italialaisesta ruoasta ja ruokakulttuurista, tarjoaa tarinoita, johdattelee seuraavaan ruokalajiin	Yllättää, opettaa, aktivoi mielikuvitusta, kohottaa virinneytytilaa, ilahduttaa, juhlistaa, lisää luottamusta
Draama, kohtaukset 1-6	Kohottaa arvostusta, luo italialaisen ilmapiirin, tarjoaa jännitystä ja viihdettä ja mielenkiintoista seurattavaa, tarjoaa keskustelunaiheen seurueelle	Yllättää, aktivoi, rentouttaa, viihdyttää, ilahduttaa
Illallisen tarjoileminen pöytiin lautasannoksina ja juomatarjoilu	Henkilökohtainen kohtaaminen kohottaa arvostusta ja mahdollistaa yksilöllisen kontaktin palveluhenkilökuntaan, mahdollisuus kysyä ja saada palvelua tarpeisiin	Ilahduttaa, rentouttaa, lisää luottamusta ja turvallisuuden-tunnetta, yllättää
Illallisen nauttiminen juomineen, ruokalajit 1-5 + alkuruokaviini, pääruokaviini ja jälkiruokaviini	Poistaa nälän, tuo uusia maku-kokemuksia, vahvistaa italialaista ilmapiiriä, tarjoaa keskustelunaiheen seurueelle	Yllättää, aktivoi, tuo maku- ja tuoksunautintoja sekä esteettisiä nautintoja, vapauttaa ja rentouttaa
Keittiö- ja salihenkilökunnan esittäytyminen ja kiitokset vieraille	Lisää henkilökohtaisuutta ja avoimuutta, lisää arvontaa	Yllättää, ilahduttaa ja lisää luottamusta
<u>Hovimestari</u> jakaa läksiäislahjat jokaiseen pöytään jokaiselle vieraalle, kiittää ja toivottaa hyvää kotimatkaa	Lisää henkilökohtaisuutta ja arvostusta, antaa keskustelunaiheen, jatkaa elämyskokemusta ja synnyttää tarinoita	Yllättää, ilahduttaa, aktivoi tapahtuman muistelemista, saa arvostusta
Pöytäkattaukset ja saliin luotu somistus ja tunnelma	Lisää vieraiden arvostusta, antaa keskustelunaiheen, viestittää laadusta ja italialaisesta tyylistä	Yllättää, ilahduttaa, tuottaa esteettisen kokemuksen, juhlistaa, saa arvostusta